

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**“A PRÁTICA DO COOPERATIVISMO NO  
TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS”**

**EDVINO FABIAN**

**FLORIANÓPOLIS  
SANTA CATARINA – BRASIL**

**2000**

**A PRÁTICA DO COOPERATIVISMO NO  
TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS**

EDVINO FABIAN

**A PRÁTICA DO COOPERATIVISMO NO  
TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de Mestre em Engenharia.

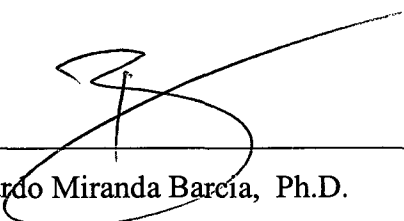
FLORIANÓPOLIS  
SANTA CATARINA – BRASIL

2000

**EDVINO FABIAN**

**“A PRÁTICA DO COOPERATIVISMO NO  
TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS”**

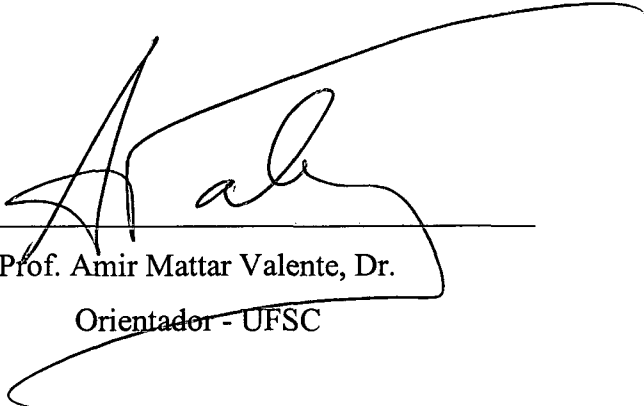
Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de “Mestre”, Especialidade em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.



---

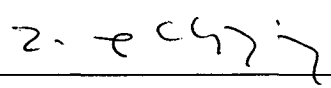
Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
Coordenador

Banca Examinadora:



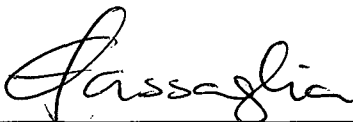
---

Prof. Amir Mattar Valente, Dr.  
Orientador - UFSC



---

Prof. Macul Chraim, Dr.  
Examinador, Co-Orientador - UFSC



---

Profa. Eunice Passaglia, Dra.  
Examinadora

Lonides, Eduardo e Carmen

## AGRADECIMENTOS

- À Deus, que está sempre presente ajudando-nos a superar os obstáculos;
- ao Reitor, Pró-Reitores e Diretores de Centro da Universidade do Oeste de Santa Catarina, por acreditarem no meu potencial;
- aos professores do Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina pelo conteúdo e dedicação;
- ao Prof. Dr. Amir Mattar Valente, pela firme orientação e apoio;
- ao Prof. Dr. Macul Chraim, pela co-orientação e contribuições à pesquisa;
- ao presidente da Cooperativa dos Transportadores do Mercosul Ltda – COOTRANSUL, Elfo Francisco Baroncello, pelas idéias e informações sobre o sistema cooperativista;
- ao presidente da Cooperativa de Transporte de Cargas do Estado de Santa Catarina – COOPERCARGA, Dagnor R. Schneider, pela valiosa atenção e informações;
- à Prof<sup>a</sup> Marilda P. Schneider, da Universidade do Oeste de Santa Catarina, pelo importante apoio na revisão deste trabalho;
- ao Prof. M. Evaldo Schaffrath, pela valiosa tarefa de revisão deste estudo;
- à Maria Zélia Goulart, do Departamento de Transportes e Terminais – Deter, pela dedicação e contribuição à forma final deste estudo;
- aos colegas, pela alegria de tê-los conhecido, pela amizade reconfortante e pelo prazer do convívio; e
- a todos que, diretamente ou indiretamente, colaboraram para o êxito deste trabalho e que aqui não foram citados.

## SUMÁRIO

<b>LISTA QUADROS E FIGURAS .....</b>	<b>x</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xii</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO TEMA .....	2
1.2 O PROBLEMA .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	5
1.4 HIPÓTESES .....	6
1.5 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA .....	6
1.6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	7
1.7 LIMITES DA PESQUISA E POPULAÇÃO QUE SE DESEJA ATINGIR .....	8
1.8 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO .....	8
<b>2 VISÃO GERAL DO TRANSPORTE DE CARGAS NO BRASIL .....</b>	<b>10</b>
2.1 EVOLUÇÃO DOS TRANSPORTES E INFLUÊNCIAS .....	11
2.2 IMPORTÂNCIA E APROPRIAÇÃO DOS CUSTOS DE TRANSPORTE .....	13
2.3 INVESTIMENTO EM TRANSPORTE .....	14
2.4 CRITÉRIO PARA ALOCAÇÃO DE INVESTIMENTOS .....	15
2.5 CARACTERÍSTICA ECONÔMICA E MERCADO DO TRANSPORTE .....	17
2.6 SÍNTESE DA EVOLUÇÃO DOS TRANSPORTES NO BRASIL .....	20
2.7 ÍNDICES E DEFASAGEM DE CUSTOS DO SETOR RODOVIÁRIO .....	32
2.8 LIMITAÇÕES DA ATIVIDADE DAS TRANSPORTADORAS .....	34
2.8.1 A questão dos Recursos Humanos .....	34
2.8.2 A Questão da Habilitação do Empreendedor .....	35
<b>3 UMA VISÃO GERAL DO COOPERATIVISMO .....</b>	<b>38</b>
3.1 TERMINOLOGIA E VALORES .....	39
3.2 AS COOPERATIVAS E SUAS ORIGENS .....	40
3.3 A PRIMEIRA COOPERATIVA .....	42
3.4 PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO .....	44
3.5 O COOPERATIVISMO NO BRASIL E EM SANTA CATARINA .....	45

3.5.1 Aspectos Históricos .....	45
3.5.2 O Cooperativismo em Santa Catarina .....	46
3.5.3 A Legislação .....	47
3.6 OPÇÃO COMUNITÁRIA, ÉTICA E MORAL .....	49
3.7 COOPERATIVA: UMA EMPRESA MODERNA E COMPETITIVA .....	50
3.8 ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DA COOPERATIVA .....	52
3.8.1 Exigências Atuais da Atividade .....	53
3.8.2 Estrutura .....	54
3.8.3 Planejamento Estratégico .....	57
3.8.4 Qualificação dos Cooperados .....	60
3.9 “TIPOS” DE COOPERATIVAS DE TRANSPORTES .....	62
3.9.1 Cooperativa Parcial Oportunista .....	64
3.9.2 Cooperativa Parcial Sentimentalista .....	65
3.9.3 Cooperativa em Desenvolvimento ou Parcial .....	66
3.10 PRÁTICAS DO COOPERATIVISMO NO TRANSPORTE DE CARGAS .....	67
<b>4 PROPOSTA PARA UMA MODERNA COOPERATIVA DE TRANSPORTE</b> .....	<b>69</b>
4.1 VISÃO EMPRESARIAL MODERNA .....	70
4.2 EDUCAR PARA A VIVÊNCIA COOPERATIVISTA .....	71
4.3 EXCLUSIVIDADE E FIDELIDADE: RESISTÊNCIA AO OPORTUNISMO ....	72
4.4 COOPERATIVAS ESTRUTURADAS PARA O SUCESSO .....	74
4.4.1 Quanto à Presidência .....	76
4.4.2 Quanto à Secretaria e Serviços Gerais .....	77
4.4.3 Quanto às Assessorias .....	78
4.4.4 Quanto ao Treinamento e Capacitação .....	79
4.4.5 Quanto aos Setores de Contabilidade e Custos .....	80
4.4.6 Quanto aos Serviços Para os Associados .....	82
4.5 FORÇAS QUE AFETAM AS COOPERATIVAS .....	84
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>86</b>
5.1 CONCLUSÕES .....	88
5.1.1 Verificação das Hipóteses .....	88
5.1.2 Conclusões Sobre os Objetivos Específicos .....	89
5.1.3 Quanto ao Objetivo Geral .....	90
5.2 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA NOVOS TRABALHOS .....	91



<b>ANEXOS .....</b>	<b>93</b>
ANEXO A LOGOTIPO DA COOPERAÇÃO .....	94
ANEXO B BANDEIRA DO COOPERATIVISMO.....	95
ANEXO C DIA INTERNACIONAL DO COOPERATIVISMO .....	96
ANEXO D COOPERATIVAS DE TRANSPORTE EM SANTA CATARINA .....	97
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>98</b>

## LISTA QUADROS E FIGURAS

Quadro 2.1	Evolução dos Transportes no Brasil .....	13
Quadro 2.2	Condições de Mercado das Várias Modalidades .....	20
Quadro 2.3	Malha Rodoviária Brasileira 1997 .....	23
Quadro 2.4	Distribuição de Veículos por Região/1997 .....	25
Quadro 2.5	Passageiros do Transporte Urbano nas Principais Cidades Brasileiras .....	26
Quadro 2.6	Contribuição Modal ao Transporte de Cargas do Brasil .....	26
Quadro 2.7	Variação do INCT.....	32
Quadro 3.1	Sistema Cooperativo Catarinense – 1995 .....	45
Quadro C.1	Dia Internacional do Cooperativismo.....	96
Quadro D.1	Cooperativas de Transporte Rodoviário em Santa Catarina.....	97
Figura 4.1	Organograma da Cooperativa Moderna .....	75
Figura A.1	Logotipo do Cooperativismo .....	94
Figura B.1	Bandeira do Cooperativismo .....	95

## **“A PRÁTICA DO COOPERATIVISMO NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS”**

### **RESUMO**

Historicamente, de modo cíclico, o mercado de transporte rodoviário de cargas atravessa períodos de sobressaltos e modificações, geralmente, em função de alterações diversas na conjuntura econômica. Um dos agentes que mais rápida e profundamente são afetados pelas mudanças que se verificam, tem sido o transportador autônomo de cargas. Frequentemente, sua fragilidade é atribuída ao seu baixo poder de barganha e às suas dificuldades para a assimilação de novos métodos e tecnologias.

Uma das estratégias que esse transportador tem utilizado para minimizar suas deficiências e manter sua competitividade é a de agrupar-se em cooperativas. Porém, nem sempre tais organizações têm atingido a eficiência necessária ou explorado o potencial de que dispõem. Isso quase sempre, devido a desvios recorrentes ou a procedimentos ineficientes, cristalizados e reproduzidos ao longo do tempo.

Este trabalho, além de apresentar uma análise geral do transporte rodoviário de cargas do País e do sistema cooperativista, questiona as práticas correntes das cooperativas de transporte do Meio-Oeste Catarinense e, sob um foco bastante prático, apresenta um modelo de organização sintonizado com a realidade e exigências dos nossos dias.

**“THE PRACTICE OF CO-OPERATIVES SOCIETY IN  
THE ROAD TRANSPORTATION OF LOADS”**

**ABSTRACT**

Historically the road transportation loads' market crosses periods of shocks and modifications in a recurrent way. It's motivated by economic situation alterations from several origin. One of the agents that faster and deeply they are affected by the changes is the autonomous transportation of loads. This is frequently attributed to their fragility and low bargain power as well as their difficulties to assimilate new methods and new technologies.

One of the strategies that those carriers using to minimize their deficiencies and to maintain their competitiveness is associate in co-operatives society. But, not always such organizations have been reaching the necessary efficiency and nor explored the dispose potential. Almost always this occurs due by appealing deviations or by inefficient procedures crystallized and reproduced along the time.

This dissertation presenting a general analysis on load's road transportation of Brazil and its co-operative system. Besides, this research questions the practices currents in the transportation co-operatives of Middle West Area of Santa Catarina State. And it presenting an organization model tuned with the reality and demands of our days under a quite practical focus.

**CAPÍTULO 1**

**INTRODUÇÃO**

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO TEMA

O modal de transporte mais utilizado no Brasil é o rodoviário, sem dúvida. Estima-se que a maior parte das cargas do País, que atinge 63% do total, é transportada por vias rodoviárias. No entanto, simultaneamente, dados do Ministério dos Transportes (1997) demonstram a precariedade e a realidade das nossas estradas através de apenas 9,2% de pavimentação.

Outro ponto relevante, que atesta a importância e o gigantismo do transporte rodoviário de cargas, é a sua estrutura estimada em torno de 7,5% do Produto Interno Bruto brasileiro, representando aproximadamente US\$ 30 bilhões por ano (VALENTE, 1999).

A partir da premissa de que há uma grande riqueza a ser transportada, o que se busca neste trabalho - considerando a grande importância do transporte rodoviário de carga e a necessidade de sua constante melhoria - é estudar a possibilidade de se intensificar a prática do cooperativismo através da integração equilibrada entre cooperativa - transportador - cliente, para o ganho de todos e o fortalecimento da classe transportadora.

Na verdade a prática do cooperativismo não é uma inovação dos nossos dias. Ela está profundamente enraizada no passado. Vários registros indicam que há muitos séculos o sistema de cooperação já era utilizado. No antigo Egito e na Fenícia, por exemplo, formaram-se os primeiros empreendimentos conjuntos, quando mercadores se associavam para desenvolver suas atividades.

Depois, em época mais recente, com o desenvolvimento industrial e a partir da mecanização, os artesãos passaram a encontrar menos trabalho e, conseqüentemente, surgiram as necessidades que deram origem à formação de grupos, que cooperavam entre si para um objetivo comum: produzir e vender, a fim de garantir a sobrevivência

das pessoas. Tal realidade, na prática, marcou a história no século XIX, quando nasceu a primeira cooperativa formal do mundo, na Inglaterra.

Em 1610, no Brasil, os jesuítas deixaram registrados os primeiros sinais de cooperativismo. No ano de 1840, em Santa Catarina, os produtores de erva-mate deram exemplos claros da importância do sistema cooperativista.

Ao longo dos tempos, verificou-se que apenas a associação entre pessoas para produzir e vender não era suficiente para suprir as necessidades dos sistemas produtivos. Surgiram, também, problemas para o transporte dos produtos: atender aos mercados longínquos estava ficando cada vez mais difícil.

Historicamente, constata-se que um dos maiores problemas no setor de transportes é a desunião entre os próprios transportadores. A falta de conhecimento e a pequena participação em atividades conjuntas de classe (associações, sindicatos, cooperativas) agravaram e continuam deteriorando a situação do transportador. E, é quase nulo o seu comprometimento com as instituições associativas de transporte, na busca pela sobrevivência.

Entende-se que o transporte rodoviário, através da prática do cooperativismo, poderia ser uma alternativa relevante na economia do País. Problemas no transporte sempre existiram, assim como o risco, a oferta e a demanda que lhe são inerentes. Hoje, podemos acrescentar a tudo isso, os roubos de cargas e veículos, com prejuízos para todos. De modo geral, quanto maior o risco de roubo, maior será o valor do frete da respectiva carga<sup>1</sup>, porém, por uma série de razões, o transportador não está sendo melhor remunerado.

Quanto à área abrangida por este trabalho, percebeu-se que o mercado da Região do Meio-Oeste de Santa Catarina é bastante carente de informações sobre o transporte em geral. A bibliografia sobre o assunto é pequena e “pobre”: faltam obras e estudos

---

<sup>1</sup> Num empreendimento econômico normal, “quanto maior for o risco maior deverá ser o retorno” (GITMAN, 1997, p.202), porém, dificilmente isso se verifica no caso do transportador, para quem, normalmente, o risco é custo.

consistentes sobre o tema. Além do que, na região pratica-se muito pouco o cooperativismo no sistema de transportes.

Assim, é nosso propósito, através desta dissertação, mostrar que a parceria entre o transportador, a cooperativa, o sindicato das empresas de transportes e as universidades é a melhor solução para o desenvolvimento e aprimoramento do transporte e do sistema cooperativista do setor.

Na qualidade de associado do Sindicato das Empresas de Transporte Rodoviário de Cargas de Videira e da Cooperativa de Transportadores do Mercosul Ltda., reconhecemos a importância e o valor da cooperativa na vida do transportador associado e no aperfeiçoamento e qualidade do transporte de carga. Além disso, como professor da Universidade do Oeste de Santa Catarina e da Universidade do Contestado, sentimo-nos motivados a estudar o sistema de transporte rodoviário de cargas através do cooperativismo, como forma de melhor contribuir para o meio acadêmico e para a sociedade em geral.

Assim, por tudo isso, o presente estudo busca focar a implementação do sistema de cooperativas no transporte rodoviário de cargas no Meio-Oeste de Santa Catarina.

## 1.2 O PROBLEMA

No Brasil, muitos fatores dificultam a tão almejada maximização da eficiência e da racionalização no transporte rodoviário de cargas. Dentre estes, pode-se citar os seguintes:

- a abrangência e complexidade do sistema de transporte rodoviário de cargas;
- a crescente majoração dos custos dos insumos básicos para manter a frota em funcionamento;
- a agressiva e desordenada concorrência do mercado;
- os altos valores de investimento exigidos do transportador autônomo, sem o qual este



se confrontará com um inevitável processo de exclusão; e

- o alto risco inerente à atividade, que muitas vezes supera o retorno normalmente aceitável.

A partir desse quadro, deve-se buscar saídas viáveis e executáveis para os vários aspectos presentes: tecnológico, econômico, social, político, etc.. Enfim, qualquer que seja a estratégia a ser implementada, a mesma deverá calcar-se na realidade do ambiente em que está inserido. E, é sob tal ótica e propósito que este trabalho busca prospectar os fatores referidos, procurando uma solução que resolva ou minimize os seus efeitos indesejáveis.

### 1.3 OBJETIVOS

Os objetivos desta dissertação, sinteticamente, são os seguintes:

a- Objetivo Geral:

Apresentar uma estratégia que venha contribuir para a melhoria do transporte rodoviário de cargas, através da prática do cooperativismo.

b- Objetivos Específicos:

A partir da situação atual, abrangência e limites da pesquisa, o trabalho deverá:

- 1- *demonstrar que a atividade cooperativista é benéfica ao mercado transportador;*
- 2- *mostrar que a prática atual das cooperativas de transporte de cargas do Meio-Oeste de Santa Catarina é ineficiente;*
- 3- *apresentar um modelo alternativo de cooperativa para o transportador rodoviário de cargas do Meio-Oeste de Santa Catarina.*

## 1.4 HIPÓTESES

De acordo com a metodologia adotada<sup>2</sup>, uma vez definidos o problema e os objetivos da dissertação, fixamos as hipóteses necessárias à orientação da pesquisa, as quais, dependendo de sua confirmação, nos levarão aos objetivos pretendidos. E, além de estabelecer novos conhecimentos poderão, ainda, sugerir o aprofundamento do tema, quer de forma integral ou parcial.

As hipóteses estabelecidas são as seguintes:

- 1- *as ações isoladas enfraquecem a classe transportadora;*
- 2- *a criação ou otimização de cooperativas de transporte rodoviário de cargas fortalecem a classe transportadora; e*
- 3- *os transportadores desconhecem o sistema cooperativista.*

## 1.5 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA

Com o desenvolvimento dos diversos sistemas produtivos, o mercado passou a exigir a melhoria do transporte rodoviário e de outros serviços correlatos. Com o tempo, o sistema rodoviário passou a predominar no Brasil, exigindo aprimoramento, atualização da frota e inovação constantes.

Portanto, a importância da presente pesquisa, entre vários aspectos, está diretamente ligada à atualidade e alcance do tema, cujo estudo e aprofundamento pode gerar benefícios para vários setores, como:

- *para o meio transportador* - permite que o transportador maximize seus recursos, ganhando competitividade do transporte rodoviário de cargas;

---

<sup>2</sup> Os princípios que guiaram a pesquisa são os previstos pelo *Método Hipotético-Dedutivo* – “método científico que se apresenta como uma tentativa de superação dos métodos clássicos indutivo e dedutivo”. (CHRAIM, 2000, p. 12).

- *para a sociedade como um todo* - contribui para a maior acessibilidade aos produtos, com custos menores, maior qualidade, etc.;
- *para o meio político* – auxilia no estabelecimento de diretrizes e políticas voltadas ao setor de transporte rodoviário de cargas;
- *para o meio acadêmico* - contribui para a ampliação, sistematização e aprofundamento de fontes relativas ao setor de transportes rodoviário de cargas.

A contribuição do estudo será no sentido de mostrar que a prática do cooperativismo beneficia, de modo geral, todo o mercado e principalmente os transportadores, uma vez que se baseia na hipótese de que ações isoladas enfraquecem a classe.

## 1.6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento da presente dissertação, além da pesquisa bibliográfica (livros, dissertações e teses, revistas, publicações não oficiais, jornais, etc.), foram levantados dados através de entrevistas com professores universitários, empresários, economistas, engenheiros, gerentes de órgãos de classe, empresas transportadoras rodoviárias, aéreas e de cargas.

Quanto à forma, este trabalho se insere no grupo das pesquisas exploratórias<sup>3</sup>, as quais, envolvem:

- a) levantamento bibliográfico;
- b) entrevista com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado;
- c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

---

<sup>3</sup> As pesquisas podem ser divididas em 3 grandes grupos:

- exploratórias: aprimoramento de idéias ou descoberta de intuições;
- descritivas: utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionários...
- explicativas: têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos... (CHRAIM, 2000, p. 12)

## 1.7 LIMITES DA PESQUISA E POPULAÇÃO QUE SE DESEJA ATINGIR

Esta dissertação, embora não tenha a pretensão de esgotar o assunto, deseja atingir o maior número possível de pessoas. Assim, prioriza a academia e as cooperativas de transportes. Voltando-se, ainda, aos transportadores autônomos, empresas de transporte rodoviário de cargas, sindicatos de empresas de transportes e, naturalmente, às diversas empresas e embarcadores de cargas gerais e especiais.

Embora a pesquisa concentre-se na situação da Região do Meio-Oeste de Santa Catarina, certamente encontra ressonância e aplicabilidade em várias outras regiões de todo o País, dadas as diversas similaridades com o mercado transportador nacional.

A apropriação de dados e informações, de forma geral, permaneceram no ano-limite de 1999 embora, com algumas exceções, tenham sido utilizados estudos do ano de 2000.

## 1.8 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

A estratégia adotada na busca e formulação do conteúdo da pesquisa foi a seguinte:

- de início, procurou-se a proximidade com o ambiente real, para a contextualização e adequação do tema;
- no passo seguinte, buscou-se apresentar a fundamentação teórica dos princípios do cooperativismo, associados à sua prática no transporte rodoviário de cargas;
- logo após, realizou-se visitas às principais cooperativas do Meio-Oeste de Santa Catarina, onde constatou-se três tipos de cooperativas de transporte rodoviário de cargas: “cooperativa parcial oportunista”, “cooperativa parcial sentimentalista” e “cooperativa em desenvolvimento”. Foram também visitadas a Cooperativa dos Transportadores do Mercosul Ltda. – Videira SC. e a Cooperativa de Transportes de Cargas do Estado de Santa Catarina – Concórdia SC; e
- finalmente, à luz das observações e análises, concluiu-se o trabalho sugerindo a

prática do cooperativismo, dentro de certas condições, como forma de melhorar o sistema de transporte e o desempenho do transportador.

O trabalho encontra-se sistematizado em 5 capítulos:

- enquanto este primeiro capítulo trata de vários aspectos necessários à introdução da pesquisa, o Capítulo 2 aborda o ambiente e as características do transporte rodoviário de cargas do Brasil, de forma geral;
- já o terceiro capítulo dedica-se ao cooperativismo, de modo abrangente, incluindo passagens históricas e culturais do tema, além de se dedicar ao levantamento e análise das atuais cooperativas de transporte rodoviário de cargas do Meio-Oeste de Santa Catarina;
- no quarto capítulo, é apresentado um modelo de cooperativa para o setor de transportes, sintonizado com a modernidade e exigências dos nossos dias; e
- no Capítulo 5 são apresentadas as conclusões e recomendações do estudo. E, a esse, seguem os anexos e referências bibliográficas utilizadas no trabalho.

## **CAPÍTULO 2**

### **VISÃO GERAL DO TRANSPORTE DE CARGAS NO BRASIL**

## 2 VISÃO GERAL DO TRANSPORTE DE CARGAS NO BRASIL

### 2.1 EVOLUÇÃO DOS TRANSPORTES E INFLUÊNCIAS

O homem, com o desenvolvimento dos diversos sistemas produtivos (agropecuária, indústria, comércio,...), acumulou riquezas que passaram a necessitar de sistemas de transportes mais eficientes, a fim de garantir uma melhor distribuição do produto e atender às exigências da ligação das fontes produtoras com o consumidor.

Assim, ao longo dos tempos, muitas foram as mudanças observadas na forma e na maneira de se transportar cargas e pessoas. De modo geral, 6 estágios podem ser distinguidos na evolução dos transportes<sup>4</sup> que, de alguma forma, se superpõem. A época e a duração de cada estágio não podem ser perfeitamente definidos, mas apresentam uma correlação positiva entre o progresso do transporte e a melhoria do padrão de vida dos transportadores. São eles:

- o primeiro estágio é o da “imobilidade e pobreza” na sociedade tradicional. Nesse período, era difícil e caro comercializar, exceto onde existiam canais naturais de comunicação, como os oferecidos pelos rios, por exemplo. O padrão de vida que emergia dessas condições tinha origem na agricultura e no artesanato, permitindo um mínimo de integração econômica e social;
- o segundo estágio do desenvolvimento dos transportes, foi o período das melhorias internas e do crescimento do comércio. A força animal passou a ser intensamente utilizada. A implantação de estradas e canais reduziu os custos, ocorrendo nesse período, uma expansão no raio de ação das viagens e, naturalmente, dos elos comerciais e culturais;

---

<sup>4</sup> UELZE, R.. *Logística empresarial – uma introdução à administração de transportes*. São Paulo: Pioneira, 1974. p. 9.

- a terceira etapa do processo, conduzindo o homem a uma maior mobilidade e, conseqüentemente, a um padrão de vida melhor, foi o estágio da industrialização e da mecanização do transporte. O período da máquina à vapor que introduziu, simultaneamente, o navio e as primeiras estradas de ferro. Uma etapa marcada por investimentos maciços e excessivos, principalmente nos E.U.A, que resultou no desaparecimento de inúmeros empreendimentos.
- o quarto estágio dessa evolução, relaciona-se com o desenvolvimento das rodovias. Um estágio marcado pelo número crescente de caminhões, ônibus e automóveis, bem como de estradas transitáveis em toda a época do ano. Ao mesmo tempo, as pessoas e as atividades econômicas ficaram liberadas dos acessos por rotas previamente fixadas e monopolísticas como as das ferrovias;
- o quinto estágio está ainda em processo de desenvolvimento. É a idade do ar e da conquista das distâncias: um período caracterizado pela velocidade, que deu uma nova dimensão à solução dos problemas de transporte; e
- analisando os cinco estágios anteriores, pode-se perceber que estamos evoluindo para um sexto estágio, muito distante daquele da "imobilidade e pobreza" e que poderia ser denominado de "imobilidade e riqueza": muitos lugares do mundo estão saturados por uma carga de tráfego rodoviário, superior àquela que podem suportar. Até os países menos desenvolvidos, precisam preparar-se para evitar o sexto estágio. Em algumas nações, o rápido desenvolvimento econômico e urbano - combinado com a explosão populacional - está criando uma demanda de tráfego que excede à capacidade para a qual o sistema de transportes foi projetado. No Brasil, são exemplos dessa situação, as cidades de São Paulo e do Rio de Janeiro, assim como todas as demais cidades em crescimento.

No quadro, a seguir, estão mostradas algumas datas e tecnologias de transporte de eras relativamente recentes, que se referem a algumas conquistas e evoluções dos sistemas de transportes (ver quadro 1). O Brasil, dessa forma, insere-se no contexto mundial, em termos de adoção de novas tecnologias de transporte.



Quadro 2.1 Evolução dos Transportes no Brasil

PERÍODO	EVOLUÇÃO NO TRANSPORTE
1780 a 1810	Invenção do barco a vapor
1820 a 1830	Início da abertura dos canais de navegação
1830	Surgem as ferrovias
1865	Surgem as dutovias
1900	Surgem os primeiros automóveis e, posteriormente, os aviões

Fonte: UELZE, Reginald. *Logística Empresarial*. 1974, p.12.

Para a humanidade, muitos séculos se passaram até a Revolução Industrial, quando a tecnologia sofreu um grande impulso. Surgiu a máquina à vapor e, em decorrência, apareceram mais pontos em que o produto excedia às necessidades locais de consumo, situação agravada a cada passo, pela maior produtividade industrial, que acelerou mais ainda os problemas de acúmulo de produto. Por isso, as conquistas tecnológicas na área de produção, tinham de encontrar uma contrapartida na promoção de vendas em massa e, concômitantemente, no transporte. Ou seja, no suprimento e na distribuição física do produto, também em massa.

## 2.2 IMPORTÂNCIA E APROPRIAÇÃO DOS CUSTOS DE TRANSPORTE

Sintética e comparativamente, pode-se dizer que os transportes de um país têm uma função semelhante ao do aparelho circulatório humano. Enquanto, o papel deste é de levar o sangue a todas as partes do corpo, o dos transportes é de promover a movimentação de pessoas e bens através de todo o território nacional.

Do ponto de vista da contabilidade nacional, podemos classificar o transporte ora como produção, ora como consumo. O transporte de passageiros, o uso do carro para o lazer ou para o transporte doméstico de bens, evidencia um serviço final. Neste caso o transporte, em termos econômicos, está sendo usado como consumo. Já o transporte de

passageiros, no trajeto casa/escola/trabalho, pode ser classificado como serviço intermediário, devendo ser agregado ao custo de produção. Por isso, pode-se apropriar o transporte de passageiros em duas partes distintas, enquanto o transporte de mercadorias é totalmente apropriado como produção.

Já em termos econômicos organizacionais, questões mais complexas se afiguram à administração de custos. Toda transportadora, como uma unidade de produção autônoma, depara-se sempre com uma equação, quando tenta ser manter saudável no mercado: reduzir os custos ou então aumentar seus rendimentos, na medida em que as condições competitivas do mercado permitirem. A estratégia logística correta, pode fazer a diferença. Para o consumidor o que interessa, no final das contas, é uma mercadoria de qualidade com preço baixo. E as transportadoras, para sobreviverem, dependerão do fato de seus rendimentos excederem o total dos custos de seus insumos, incluindo o transporte.

### 2.3 INVESTIMENTO EM TRANSPORTE

A atividade de transporte, exige um investimento relativamente grande, em relação às diversas atividades de prestação de serviços, comércio e indústria. Do ponto de vista sistêmico, a principal decisão a ser tomada, com respeito a investimentos em transporte, é saber se estes poderão ou não remunerar os custos, não só de capital (infra-estrutura, equipamentos, etc.), como também de operação, de impactos sobre o meio-ambiente, entre outros.

O investimento deve ser analisado sob um ponto de vista abrangente, regional (país, estado,...). Ou seja, mesmo que um grupo ou uma empresa privada obtenha resultados positivos, pode ser que os custos sociais, locais ou nacionais sejam maiores que os benefícios. Neste caso, o investimento não deveria ser efetivado, pois não estaria contribuindo para o desenvolvimento efetivo da sociedade nação.

Mesmo que os benefícios excedam os custos, uma segunda questão deve ser levantada: como é que esses rendimentos se comparam aos ganhos possíveis em projetos alternativos (custo de oportunidade)? A escolha deve recair naqueles que apresentam a melhor relação de benefícios/custos. A necessidade da escolha entre investimentos alternativos, decorre da limitação dos recursos disponíveis à sociedade. Aqui, ocorre o custo de oportunidade de investimento, que é o custo de desistirmos dos usos alternativos de recursos necessários. Esse tipo de problema é muito comum no planejamento de rodovias: os departamentos de estradas de rodagem geralmente têm verbas fixas e, dentro desses recursos, priorizam os projetos em que os benefícios excederão os custos.

A principal diferença entre a visão sistêmica e a restrita é que nesta, um investimento privado considera apenas as suas contas, minimizando o fato de que podem existir outros benefícios ou custos, conseqüentes do seu investimento em transporte. A teoria dos investimentos ensina: devem ser considerados todos os benefícios/custos não só externos, mas também internos e colaterais, feitos todos os ajustes de preço necessários, para eliminar as várias distorções decorrentes de interferências diretas ou indiretas.

## 2.4 CRITÉRIO PARA ALOCAÇÃO DE INVESTIMENTOS

Sem capital de giro para movimentar sua operação diária, qualquer organização pode tornar-se inadimplente. Uma empresa sem opções financeiras ou econômicas tende à estagnação ou mesmo ao desaparecimento. Para que isso não aconteça, é fundamental planejar a alocação de recursos financeiros.

Antes, porém, de planejar qualquer ação estratégica, é importante que a empresa avalie adequadamente os recursos disponíveis. E isso implica em reconhecer a competência e o talento da empresa, para lidar com as turbulências e com os problemas organizacionais.

A alocação de investimentos deve ser cuidadosa, pois um erro no projeto ou na conformação nas contas, pode comprometer a situação econômica ou financeira da empresa. Os critérios utilizados na alocação de despesas, por seu turno, não são tão delicados quanto a decisão para a alocação de investimentos. As despesas têm reflexo de curto prazo e, geralmente, representam menores quantias. O investimento envolve longo prazo, seu valor quase sempre é maior do que as despesas, e sua diluição no processo de custos fixos terá uma vida longa.

Cabe conhecer o retorno (*payback*) desse tipo de investimento. Deve-se levar em consideração que o custo fixo global, quando tratado em termos unitários passa a ser variável. Quer dizer, o custo fixo se dilui, quando aumentamos sua utilização para elevar a produtividade. Por outro lado, ao tratarmos os custos variáveis unitariamente, estes passam a ser fixos. Ou seja, o número de unidades não interfere no volume de material contido em cada unidade.

Num país os investimentos, na infra-estrutura (elementos fixos) e nos veículos de transporte (elementos móveis), absorvem grande parcela de formação do capital fixo nacional. A alocação dos mesmos, não obedece apenas a critérios econômicos, mas também a objetivos paralelos (políticos, sociais e militares).

Os recursos, para investimentos, devem objetivar a alocação ótima no tempo (tempo ótimo de investimento) e no espaço, considerando-se os graves problemas que ocorrerão caso não se mantenham o nível e o ritmo adequados ao crescimento das atividades econômicas.

Quando se toma uma decisão de curto prazo, os critérios adotados são diferentes daqueles para decisões de longo prazo. Os investimentos no transporte rodoviário de cargas são elevados e, correm maior risco, se comparados a outras atividades. Por exemplo: uma carreta completa - com cavalo mecânico - no valor de R\$ 250.000,00, propicia ao proprietário um retorno de 1% ao mês. Tal retorno seria considerado baixo, em função dos riscos, se comparado ao faturamento de um supermercado, que também possui um estoque de R\$ 250.000,00, para um mesmo retorno líquido de 1%, ou seja o valor mensal de R\$ 2.500,00 (GITMAN, 1997).

Existem vários fatores, que influenciam nos critérios para alocação de investimentos: depreciação dos caminhões, elevados valores investidos, altos riscos, altos custos dos seguros de responsabilidade civil e criminal. O ramo de supermercados, por exemplo, não passa pelos mesmos transtornos e não corre os mesmos riscos que os sofridos por um transportador, os bens ficam mais seguros e os custos menores (GITMAN, 1997).

## 2.5 CARACTERÍSTICA ECONÔMICA E MERCADO DO TRANSPORTE

Considera-se que o transporte seja caracterizado pelo movimento constante, portanto, para ser viável economicamente, os veículos de transporte não devem ficar parados. O transporte de carga é um serviço que deve ser contínuo, e os caminhões não devem ser usados como depósito de mercadorias ou para estocagem estática.

O que identifica o transporte, diferenciando-o de outras atividades, é que o seu uso só é verificado no próprio ato da produção. O veículo ao se deslocar, cria a oferta de serviço, que se perde caso não seja utilizada. Portanto, toneladas/quilômetros oferecidos e não utilizados não podem ser estocados para o futuro, de onde ocorrem os problemas de dimensionamento dos sistemas.

As regiões, carentes de um certo tipo de serviço, podem buscá-lo em outras locais, desde que haja uma infra-estrutura que possibilite sua operação. Exemplificando: é possível a importação de serviços de transporte marítimo ou rodoviário, porém, toda a operação está condicionada à existência de vias navegáveis ou rodovias.

A atividade econômica, com certeza, necessita dos transportes, que funcionam como um eixo entre a produção e o consumo, como um elo do processo produtivo. O sistema de transporte apresenta estruturas, que variam de uma região para outra e estão sujeitas a uma contínua evolução técnica. A estrutura destes serviços de transportes resulta da interação contínua entre fatores variáveis e constantes, como condições geográficas,

históricas, econômicas, político-sociais e tecnológicas. Apesar disso, existe uma tendência ao se buscar modelos nos serviços de transportes de outros países, onde os vários fatores de entrada são completamente diferentes. (UELZE, 1974).

Num país subdesenvolvido, qualquer modificação na estrutura da economia, reflete-se na distribuição dos fluxos internos e externos de intercâmbio, sendo que, muitas vezes o surgimento de novos fluxos, resulta na redução ou extinção de outros já existentes. O mais usual é que todos os fluxos existentes cresçam, ainda que modificando sua orientação e composição embora, na maior parte das vezes, nos países subdesenvolvidos este crescimento é explosivo. De modo geral, os meios de transportes ampliam os mercados propiciando economia de escala.

Para que o transporte possa se desenvolver, são necessárias áreas com riquezas transportáveis<sup>5</sup>. Do mesmo modo, o aumento da eficiência nos serviços de transporte, provoca um aumento do mercado consumidor, deslocando a curva de indiferença e eliminando as plantas ineficientes de baixa produtividade. A localização da atividade econômica, principalmente a industrial, depende profundamente das facilidades logísticas de uma região. São Paulo o centro industrial do País, por exemplo, é ainda mal aquinhoado de transportes tendo como base o ideal. Todavia, é o local do Território Nacional mais bem servido de transportes, tornando-se um ponto de convergência obrigatório.

A sua área geo-econômica dispõe de acesso a todas as modalidades, desde o trem até o moderno jato internacional de carga. Foi o primeiro ponto do País, a justificar um duto para o transporte de combustíveis líquidos, fato decorrente de um mercado que surgiu como consequência de investimentos anteriores, desde a invejável (em termos brasileiros) rede ferroviária do Estado, até a sua bem mais recente rede rodoviária. O transporte é o ponto mais importante da localização de atividade industrial e, sem tentarmos estabelecer hierarquia, é bom lembrar que mercados, matéria-prima, mão-de-obra, combustível, etc., são sempre unidos pelo transporte, e as limitações tecnológicas de hoje, não serão fatores restritos ao acesso de alguns mercados. Como exemplo, temos

---

<sup>5</sup> UELZE, Reginald. *Logística empresarial – uma introdução à administração de transportes*. São Paulo : Pioneira, 1974.

as cidades onde as áreas residenciais, na realidade, não estão condicionadas pela distância, mas sim pelo tempo gasto, desperdiçado no acesso ao trabalho e retorno do mesmo.

Compete ao poder público, através dos dispositivos da política econômica, manejar a oferta de transportes. Quando a política tributária e o sistema de fixação dos preços de serviços não traduzem o custo real dos transportes, seja por ineficiência ou desequilíbrio, surgem distorções que impedem a escolha da alternativa realmente válida. Essas distorções podem ser de três tipos:

- a) *intramodais* - dentro de uma mesma modalidade. Resultam do fato de certo serviço pagar o déficit de outro. Exemplo: transporte de cargas, pagando o déficit dos passageiros suburbanos em uma ferrovia;
- b) *intermodais* - neste tipo, as distorções surgem quando o governo adota uma política discriminatória entre as várias modalidades. Normalmente, essas distorções são acompanhadas também pelas intramodais; e
- c) *setoriais* - surgem quando o setor de transportes é, em seu conjunto, subvencionado pelo resto da economia. Esse tipo de distorção, não é necessariamente acompanhada pelas demais. Exemplo: parcelas de imposto sobre vendas, destinadas a cobrir déficit de operações no setor de transportes ou, ainda, como no caso brasileiro, câmbio favorecido para combustíveis.

Para o transporte da maioria dos bens e produtos, utilizamo-nos de várias modalidades, sendo umas mais e outras menos especializadas, com rota fixa ou rota variável (ver quadro 2.2). Quanto à região, ela pode ser mais ou menos acidentada, o clima mais ou menos intenso e assim por diante. Qualquer que seja a modalidade, todas permitem que o objetivo seja atingido: transportar.

Quadro 2.2 Condições de Mercado das Várias Modalidades

MODALIDADE	CARACTERÍSTICAS
Dutos	Terminais e rotas fixas; produtos especializados; poucas empresas; difícil implantação
Ferrovias	Terminais e rotas fixas; poucas empresas
Aerovias	Terminais e rotas determinadas; poucas empresas; difícil entrada; muito regulamentada
Marítimo e Fluvial	Terminais e rotas fixas; poucas empresas na cabotagem; excesso de regulamentação
Rodovias	<i>cargas</i> – muita concorrência; difícil regulamentação <i>passageiros</i> – rotas terminais; tarifas fixas; privado e livre

Fonte: UELZE, Reginald. *Logística Empresarial*. 1974, p.19.

Quanto ao transporte que interessa a este estudo, o rodoviário de cargas, o mercado é muito competitivo e com tendência para a concorrência perfeita. Atualmente, o dinamismo e a rapidez das informações estão exigindo do transporte rodoviário a mesma intensidade. Isso faz com que sejam necessários altos investimentos, para o empresário transportador poder manter-se no mercado. E, de certa forma, a globalização da economia não permite mais competições de ordem regional ou local. Não se fala mais em mercado nacional e sim mercado internacional.

## 2.6 SÍNTESE DA EVOLUÇÃO DOS TRANSPORTES NO BRASIL

Antes da chegada do europeu, o transporte que os índios conheciam era o braçal ou o realizado com canoas. Quando da descoberta do Brasil, em 1500, Pedro Alvares Cabral se utilizou do transporte marítimo. Depois, no período colonial, que se prolongou por três séculos, nada se fez em matéria de transportes no País. Assim, ao longo dos tempos,



vários fatores e circunstâncias adversas contribuíram para dificultar o desenvolvimento dos transportes no Brasil, desde os primeiros ciclos de nossa formação, até a segunda metade do século XX, quando a população do país era relativamente pequena.

Os obstáculos do meio físico (extensão, configuração e contrastes fisiográficos), as deficiências de estruturação econômica e social, a desuniforme distribuição demográfica, a carência de combustíveis e a escassez de energia elétrica compõem um conjunto de poderosas forças, que dificultaram a expansão dos transportes em nosso país durante muito tempo.

No início do século XX, quando o mundo entrou em uma nova fase de desenvolvimento, a precariedade de nossas vias de transportes não nos permitiu transformar a primitiva organização econômica que possuíamos, da mesma forma que outros povos mais favorecidos, pelos meios de circulação.

No Brasil, a ocupação do território se processou primeiro no sentido periférico, ao longo do mar. A penetração no interior, efetuada pelas expedições bandeirantes ao longo dos rios, foi a segunda fase. Os caminhos de maior extensão para as fazendas de plantação e criação, assim como para as minas, surgiram depois.

Com a abertura dos portos ao comércio exterior (1808) e a proclamação da Independência (1822), no século XIX, o Brasil teve um auspicioso surto de progresso, que marcou o início da era dos transportes em nosso país.

Em 1º de abril de 1808, foi revogado o Alvará de 5 de junho de 1735, libertando a indústria em geral, de todas as restrições que sobre ela pesavam, e declarou que a todos os vassallos da Coroa Portuguesa era lícito fundar, em qualquer parte do país, os estabelecimentos que lhes conviessem, estendendo igual permissão aos estrangeiros que, no Brasil, resolvessem residir. A "Abertura dos Portos" foi um dos atos mais importantes. Liberando o comércio, proporcionava aos brasileiros a liberdade para o progresso econômico almejado.

Iniciou-se, então, a construção das estradas de ferro: a "Visconde de Mauá", cujo

primeiro trecho foi inaugurado em 1854, a “E.F. D. Pedro II” (1858), a “Recife-São Francisco” (1858), a “Bahia - São Francisco” (1860) e a “Santos-Jundiaí” (1864). Foram poucas, entretanto, as rodovias construídas pelo Império. Dignas deste título, apenas a “União e Indústria”, entre Petrópolis e Juiz de Fora, e a “Dona Francisca”, entre Joinville e Rio Negro, além da “Graciosa”, entre Antonina e Curitiba. A propósito da navegação marítima e dos portos, o Império também pouco nos legou, além de algumas docas, armazéns e trapiches. Os problemas políticos enfrentados pelo Império, não permitiram que se cuidasse devidamente da estrutura econômica e social do país. Herdamos, assim, uma precária estrutura sócio-econômica, baseada no trabalho escravo e na monocultura e foi justamente a partir dessa época, isto é, a partir do começo do século XX, que nossa população passou a crescer rapidamente (a população vai duplicar a cada 25 anos, a estimativa é de 200 milhões de habitantes, no início do século XXI).

Por outro lado, verificou-se que a República custou muito a se convencer da importância do problema. A falta de meios de transportes, foi se acentuando, a medida que o crescimento do País criava necessidades à circulação, que não eram atendidas adequadamente.

No Brasil, o emprego da ferrovia em missões de pioneirismo, ao contrário do que aconteceu nos Estados Unidos, e em muitos outros países, não foi associado a empreendimentos destinados à exploração do território, com a conseqüente fixação do homem. A descoberta do petróleo nos Estados Unidos, em agosto de 1859, e a invenção do motor a explosão, aliados a outros fatos, marcaram o início de uma nova era nos transportes ao redor do mundo.

A função pioneira e desbravadora, até então atribuída às ferrovias, foi gradativamente se transferindo para as rodovias e o contínuo aperfeiçoamento dos veículos se encarregou de elevar cada vez mais a importância econômica, social e política do transporte rodoviário. A função primordial das estradas de ferro passou a ser: transportar cargas a grandes distâncias, onde não houvesse grande volume de carga a ser deslocada, não haveria exploração ferroviária econômica.

Nossa rede ferroviária, construída ao sabor das circunstâncias e sem nenhum

planejamento, operando em precárias condições, não acompanhou o desenvolvimento da rede rodoviária. O abandono a que foram relegadas as ferrovias, afugentou os fretes para as rodovias, agravando assim o déficit de quase todas as empresas ferroviárias do país.

A participação, então, da rodovia nos transportes, foi crescendo de maneira absorvente. Assim é que, em 1958, esta participação era representada por 3% de transporte de cargas e 58% transporte de passageiros. No entanto, apesar do alto custo e das deficiências das estradas, o transporte rodoviário ainda é o mais representativo do Brasil. Existem mais de 1,6 milhão de quilômetros de rodovias, onde apenas 9,2% são pavimentadas, conforme mostra o quadro 2.3, a seguir.

Quadro 2.3 Malha Rodoviária Brasileira 1997 (em km)

Região	Não Pavimentada	Pavimentada	Total
Norte	86.225,70	9.454,70	95.680,40
Nordeste	352.824,80	41.763,00	394.587,80
Sudeste	426.010,00	52.573,80	478.583,80
Centro-Oeste	428.755,80	29.867,90	458.623,70
Sul	204.221,20	17.596,30	221.817,50
Brasil	1.498.037,50	151.255,70	1.649.293,20

Fonte: *Anuário Estatístico dos Transportes 1998/Geipot*

Segundo a Pesquisa Rodoviária Nacional realizada em 1997 pela CNT (Confederação Nacional dos Transportes), que avaliou 72,4 % da malha federal, o estado geral de conservação, sinalização e da pavimentação das rodovias federais é considerado entre péssimo e deficiente. Além disso, as estradas apresentam falhas estruturais, com o predomínio de pistas simples, em regiões de topografia acidentada, péssima sinalização, buracos, lombadas e vegetação que impede a visibilidade.

Outros dados revelam a situação crítica do sistema rodoviário do País:

- a) *pedágio* – com a transferência das rodovias para o setor privado, cresce o número de pedágios. Os preços das tarifas cobradas, em 1998, superam em 31% o valor do ano anterior. O aumento das tarifas tem impacto nos custos do transporte de carga. Segundo pesquisa da Associação Nacional do Transporte Rodoviário de Cargas (NTC), o pedágio corresponde, para a maioria das transportadoras, a 50% ou mais do gasto com óleo diesel;
- b) *acidentes e infrações* – em 1996 morreram no trânsito brasileiro 26.903 pessoas e 323.295 ficaram feridas, segundo dados do Denatran. A grande maioria dos mortos tinha menos de 35 anos de idade. No Brasil, o índice de *fatalidade*<sup>6</sup> é de 9,59 - quase quatro vezes superior ao dos países desenvolvidos. Países como a França, EUA, Japão, Itália e a Grã-Bretanha possuem índices que variam de 2,50 a 4,00. Estima-se que, 59% dos acidentes nas rodovias federais, acontecem por culpa dos motoristas. Em 1996, foram registradas 2 milhões de infrações nas estradas: 305.131 por excesso de velocidade, 124.330 por ultrapassagem indevida, 80.049 por desobediência à sinalização e 4.535 por direção perigosa, sob efeito de álcool ou drogas;
- c) *roubos de cargas* – de acordo com a CNT, anualmente são roubadas nas estradas brasileiras o correspondente a 10% do faturamento das transportadoras. Há, em média por dia, dez assaltos a caminhões: os roubos acontecem quando os mesmos trafegam em baixa velocidade nas subidas ou quando os caminhoneiros param em postos na estrada. As cargas mais visadas, são as que transportam produtos alimentícios, produtos de higiene e limpeza, têxtil, confecções e cigarros. O estado onde ocorre o maior número de roubos é São Paulo (68%), seguido pelo Rio de Janeiro (14%). As estradas nas quais os motoristas estão mais sujeitos a esse tipo de ocorrência são a rodovia federal Presidente Dutra (63%), a Fernão Dias (16%) e a Transbrasiliana (4%);
- d) *frota de veículos* – a frota nacional total de veículos em 1997 era de 28.766.204, 13,5 % superior a 1995. A maior parte dos veículos em circulação (52,5%) foi fabricada antes de 1987. Segundo pesquisa da CNT, a idade média dos ônibus é de 12,5 anos e

---

<sup>6</sup> Número de mortes para cada grupo de 10 mil veículos; taxa usada internacionalmente para indicar o grau de violência no trânsito.

a dos caminhões 13,85 anos. A produção de veículos cresceu 14,6% entre 1996 e 1997, atingindo 1.861.222. O índice de veículos por mil habitantes, excluindo os de duas rodas, era de 157 (ver quadro 2.4) e está próximo do índice médio dos países em desenvolvimento (139 por mil habitantes). O índice brasileiro corresponde, aproximadamente, a um veículo, para cada seis habitantes. Países desenvolvidos registram um índice médio de 559 veículos, por mil habitantes. São Paulo é a cidade brasileira, com o maior número bruto de veículos : 9.756.245, excluindo-se os com duas rodas.

Quadro 2.4 Distribuição de Veículos por Região/1997

REGIÃO	Veículos*	Veículo/1.000 hab.**
Norte	618.172	52,0
Nordeste	2.749.450	60,0
Sudeste	15.156.653	219,8
Sul	4.980.837	206,2
Centro – Oeste	1.895.971	172,4
<i>Total</i>	<i>25.401.083</i>	<i>157,0</i>

Fonte: Anuário Estatístico dos Transportes/1998; Geipot

(\*) Excluindo veículos de duas rodas.

(\*\*) Calculado com base na estimativa populacional IBGE 1998.

e) *Transporte público urbano* – A frota urbana e intermunicipal brasileira contava com 348.168 veículos, em 1997. Havia cerca de 2 mil companhias de transportes urbanos de ônibus, que atendiam diariamente 50 milhões de brasileiros. O número de passageiros nas grandes cidades vem caindo, segundo estudo da Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos (NTU), conforme mostra o quadro, a seguir. Nas nove cidades avaliadas (ver quadro 2.5) a diminuição foi de 3,6% entre 1995 e 1996 e de 5,5% entre 1997 e 1998. As maiores quedas aconteceram em São Paulo, Campinas, Recife e Salvador. A única exceção cabe à Goiânia, onde o número de passageiros de transporte público urbano subiu de 200.622 para 202.465. De acordo com o estudo, este fenômeno se deve ao aumento de 13,5%, no número de automóveis - entre 1995 e 1997- motocicletas, transportes escolares, fretamento,

transportes clandestinos e alternativos (vans, microônibus e peruas). Outro fator é o crescimento do desemprego, onde pessoas sem acesso ao transporte gratuito ou a descontos, percorrem grandes distâncias a pé.

Quadro 2.5 Passageiros do Transporte Urbano nas Principais Cidades Brasileiras (média diária em ônibus)

MUNICÍPIO	1995	1996	1997
São Paulo	1.965.752	1.828.381	1.620.276
Rio de Janeiro	1.201.636	1.190.439	1.183.389
Campinas	151.532	148.451	133.843
Recife (Reg. Metr.)	482.094	463.791	438.103
Salvador	522.323	500.340	473.255
Belo Horizonte	556.458	548.880	532.277
Curitiba	315.652	313.101	303.980
Goiânia	200.622	202.280	202.465
Porto Alegre	350.560	345.287	349.833
Total	5.746.629	5.540.950	5.237.421

Fonte: "Transporte público urbano – crise e oportunidades" - NTU

Do mesmo modo que no transporte de passageiros, no de cargas, verifica-se uma predominância do modal rodoviário (63,11% do total), conforme mostrado a seguir.

Quadro 2.6 Contribuição Modal ao Transporte de Cargas do Brasil

MODAL	%
Rodoviário	63,11
Ferrovário	21,01
Hidroviário	14,72
Aeroviário	0,31
Outros	1,15

Fonte: MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES/1997

Muito embora, esta dissertação tenha como objetivo o setor de transporte rodoviário de cargas, em função de sua importância logística mundial, é importante que se faça um breve relato sobre o transporte ferroviário, pois o Brasil em 1971, só dispunha de 29.706 km de malha ferroviária. Na Argentina existiam 34.500 km. No Canadá 194.000 km. Do total da rede ferroviária brasileira, pelo menos 35% foi construída há mais de 60 anos.

Em 1997, o volume de carga transportada pelas ferrovias brasileiras era de 267,8 milhões de toneladas, equivalente a 21,01% do total no País. Esse movimento foi cerca de 7,5% maior que em 1996. O transporte de passageiros, por sua vez, caiu 0,4%. Eram transportados 416,6 milhões de pessoas, somando-se o transporte do interior e do subúrbio. Caiu também o número de empregados em ferrovias: de 51,6 mil em 1996 para 40,2 mil em 1997. A receita do setor, em 1997 era de R\$ 2,2 bilhões, sendo que 88,4% originou-se do transporte de carga. Em 1996, esse valor havia sido de R\$ 2,5 bilhões.

A falta de investimentos e a demanda por vagões e locomotivas, fazem com que a indústria ferroviária esteja com sua produção praticamente parada desde 1991, com taxa de ociosidade próxima a 100%, de acordo com dados do Ministério dos Transportes.

O transporte hidroviário, por ser o terceiro colocado, conforme citado (quadro 2.6), merece alguns comentários, pois ele é o responsável por 11,72% do movimento de carga realizado no país: divide-se em marítimo e fluvial. Existem 44 portos: seis na região Norte, 13 na Nordeste, 13 na Sudeste, 10 na Sul e 2 no Centro-Oeste. É operado por cerca de 62 mil trabalhadores, segundo dados do Ministério da Marinha. Os portos marítimos brasileiros, em 1997, movimentaram 414 milhões de t. 7,2% a mais que em 1996, e a renda com frete foi de US\$ 5,7 bilhões. Havia uma frota total de 170 navios. Os 128 navios de cabotagem, responsáveis pela navegação entre portos do território brasileiro, respondiam por 19% da carga transportada e 7% do frete. Os 42 navios de longo curso, que fazem a navegação internacional, respondiam por 81% do transporte de carga e 93% da receita.

Os portos do Sul e Sudeste são responsáveis por 70% do total da carga transportada; os do Norte e Nordeste, por 30%, com destaque para o Porto de Itaqui (MA), que movimenta 12,4% do total. De 1996 para 1997, o movimento no Norte e Nordeste aumentou 36,7%; no Sul e Sudeste o acréscimo foi de 8%.

Na navegação fluvial, cerca de 17 milhões de t. de carga são movimentadas pelas hidrovias brasileiras por ano, o equivalente a 2,7% do transporte de carga total no país, segundo o Departamento de Hidrovias Interiores. Nos EUA, o volume é bem maior: 670 milhões de t. de produtos, correspondendo a 17% da produção total.

A principal característica da navegação fluvial, é a movimentação de grandes quantidades de bens a custos baixos, apesar da baixa velocidade e do pequeno número de localidades, que podem ser atingidas diretamente. O custo por quilômetro no transporte hidroviário é duas vezes menor que o da ferrovia e cinco vezes menor que o da rodovia. Os investimentos, para a transformação de um rio em hidrovia, são altíssimos. Em geral, é necessário a construção de eclusas, canais, balizamento, sistemas de sinalização e de comunicação. Há, também, dificuldades impostas por obstáculos naturais. Ao longo da costa brasileira, os rios raramente chegam ao mar: a maioria corre em direção ao interior.

Na região Norte, onde as condições naturais são mais favoráveis, o transporte fluvial tem grande importância na comunicação entre as comunidades ribeirinhas. A bacia do Amazonas, por exemplo, responde por 37% do movimento fluvial brasileiro. Há na região cerca de 56 mil embarcações registradas e uma quantidade considerável de clandestinas, que são responsáveis por 90% do transporte de passageiros.

O transporte aeroviário é responsável por 2,16% do total de passageiros transportados no país. Esse percentual, era de 1,77% em 1993 e 2,04% em 1996. No movimento de carga, entretanto, a participação do transporte aéreo era apenas de 0,31%. A receita total do setor, no transporte de passageiros e cargas, aumentou de R\$ 4,98 bilhões em 1995 para R\$ 6,80 bilhões em 1997.

Em 1997, eram transportados 23,8 milhões de passageiros, nas companhias aéreas



brasileiras, tanto em vôos nacionais como internacionais, segundo dados do Anuário Estatístico dos Transportes. Esse número vem crescendo; era de 21,9 milhões em 1996 e 16,5 milhões em 1993. Os vôos nacionais respondiam por 77% do total de passageiros transportados e os internacionais, por 23%. A maior companhia de aviação brasileira é a Varig cuja participação no transporte de passageiros é de 42 % do total, vindo a seguir a Transbrasil com 12%.

O número de pousos e decolagens de aeronaves brasileiras chegou a 1,91 milhão em 1997 - um crescimento de 9,5% em relação ao ano anterior. A frota comercial era de 262 aeronaves. Existiam 703 aeroportos públicos no Brasil, 66 administrados pela Infraero e 235 por estados e municípios em convênio com o Ministério da Aeronáutica, e 665 privados. Outros 556 funcionavam em caráter transitório, com prazo determinado de operação.

País de enorme extensão territorial e extrema diversidade de condições demográficas e econômicas, o Brasil apresenta um sistema de transporte desequilibrado, em que a evolução dos diferentes meios não se harmoniza com o crescimento e a natureza da carga a transportar. Assim, a par da flagrante insuficiência de certas áreas, quanto ao transporte e à comunicação, tem-se a concorrência entre os vários meios, caracterizando-se pela inadequação patente da carga transportada e do veículo utilizado. Poucas são as zonas em que esta competição deixa de ser ruïnosa, para se transformar em colaboração eficiente, através da ocupação de cada setor, pelo meio de transporte mais adequado às condições e fins desejados.

Para tal situação contribuiu, além da diversidade das condições demográficas e econômicas, um conjunto de erros administrativos: práticas subvencionais impróprias desde o Império e a Primeira República; interpretação falha da verdadeira finalidade econômica das estradas de ferro; inadequação da rede de produção a transportar; implantação de ramais altamente onerosos e desnecessários e um sistema tarifário responsável por sérios desequilíbrios econômicos.

Daí, ao se iniciar uma aplicação coordenada de recursos para fins rodoviários, haver-se rompido inteiramente o aparente equilíbrio econômico de nossas ferrovias, iniciando-se

a era dos *déficits*, que se agravaram cada vez mais. A desorganização congênita e a provocada pela falta de reequipamento adequado, em tempo hábil, fizeram sentir os efeitos dos erros acumulados.

No que se refere às estradas de rodagem, pode-se dizer que o verdadeiro surto de desenvolvimento teve início no segundo quarto deste século. Foram, então, realizadas inúmeras construções rodoviárias, quer de iniciativa federal, quer de iniciativa estadual e municipal.

Com a expedição do Decreto-lei número 8.463, de 27.12.45, concedendo autonomia administrativa e financeira ao DNER e instituindo o Fundo Rodoviário Nacional, a expansão dos transportes rodoviários em nosso País entrou numa fase de acentuado progresso, muito embora à custa de um crescente consumo de divisas com a importação de veículos e combustíveis.

A lei Joppert (Decreto- Lei número 8.463), que criou o Fundo Rodoviário Nacional - constituído pelo imposto único sobre combustíveis e lubrificantes líquidos - foi o primeiro instrumento de sustentação e de expansão de nossas rodovias.

As principais deficiências do transporte ferroviário deveram-se a uma série de fatores, que evoluíram ao longo do tempo, atingindo o seu ponto culminante em fins de 1963. Num desesperado esforço para minorar a situação, criou-se em 1962 a Rede Ferroviária Federal S/A, empresa de economia mista, do tipo *holding*, que absorveu sob administração única, dezoito estradas nacionais. Apresentada como solução para todos os problemas do sistema, a providência não mostrou efeitos imediatos, porque a Rede herdara um campo de trabalho minado, uma infra-estrutura inadequada, um equipamento deficiente e uma autonomia fictícia - já que fora obrigada a prestar serviços remunerados ou não - e porque a ela foram impostos deveres, em desacordo com aqueles dados a certas grandes empresas nacionais.

A despeito da acentuada proeminência do mar, sobre o ecúmeno continental, nossa frota mercante também permaneceu muito tempo aquém do que deveria ser. Poucos são nossos portos que foram devidamente aparelhados, para a relevante função que tem no

quadro geral dos transportes do país, como verdadeiros “respiradouros” da economia nacional.

O baixo rendimento de nossa agricultura, desprovida durante muito tempo de adequada assistência técnica e financeira, o contínuo trasbordamento demográfico para as cidades sulinas e litorâneas e, finalmente, o surto de industrialização e urbanização, que vem ocorrendo entre nós, desajustaram ainda mais os sistemas de transportes do país.

Os nossos principais meios de transportes, foram sempre orientados para servir os centros metropolitanos da faixa litorânea e o comércio exterior, desde os primeiros ciclos do nosso desenvolvimento econômico, deslocando progressivamente a população e a riqueza do país para a orla marítima, como consequência da extraordinária força exercida pelo Oceano Atlântico.

A deficiência dos transportes foi se acentuando, até chegar a constituir um dos principais obstáculos à expansão econômica do país. De um modo geral, as deficiências, as distorções e as crises, que foram atingindo os transportes no Brasil, durante sua evolução, retratam apenas o estágio de subdesenvolvimento em que nos encontrávamos.

A expansão do nosso sistema de transporte, só entrou em fase de acentuado progresso, depois da transferência da Capital para o Planalto Central, da instalação da indústria automobilística, assim como, da ampliação do parque de refinarias de petróleo e do potencial hidrelétrico instalado. Colocada em lugar equidistante dos extremos do País a nova metrópole, por certo, não viria a ser somente sede do Governo, mas também um poderoso fator de disseminação do progresso e do desenvolvimento harmônico das três grandes regiões brasileiras: o Brasil amazônico, o Brasil nordestino e o Brasil meridional, que passariam a ser o centro de uma rede de comunicação, que iria se estender em várias direções, como um verdadeiro canal de intercâmbio, favorecendo assim a integração progressiva de grandes áreas ainda desocupadas.

A navegação aérea, ao contrário das comunicações de superfície, teve um magnífico surto. Em um país como o Brasil, de imensa extensão territorial e fracas ligações de superfície, o estabelecimento de linhas aéreas precisava necessariamente encontrar um

campo propício à extrema receptividade. O plano aeroviário para promover a cobertura de todo o território brasileiro, com uma rede de rotas aéreas regulares - intimamente entrosada com as linhas internacionais e com os demais sistemas de transportes do país, foi desenvolvido progressivamente em poucos anos. O mapa atual da rede aérea brasileira (linhas aéreas e aeroportos) representa uma grandiosa obra realizada em menos de 50 anos, que tem uma significação extraordinária, tanto para a integração e segurança nacional, como para o desenvolvimento econômico e social do país.

## 2.7 ÍNDICES E DEFASAGEM DE CUSTOS DO SETOR RODOVIÁRIO

O CONET (Conselho Nacional de Entidades Representativas do Transporte Rodoviário de Cargas), regularmente, divulga um índice conhecido por "INCT" que mostra, através de sua variação, o incremento dos custos do setor de transporte rodoviário de cargas no Brasil. Este índice foi apurado pela FIPE (Fundação do Instituto de Pesquisas Econômicas da Universidade de São Paulo – USP), segundo convênio firmado com a NTC (Associação Nacional do Transporte Rodoviário de Cargas). Um exemplo das variações do índice é mostrado no quadro a seguir (base julho 94 = 100).

Quadro 2.7 Variação do INCT

DISTÂNCIAS	VARIAÇÃO (%)
Curtas (até 400 km)	5,15%
Médias (de 401 até 2.199 km)	5,87%
Longas (acima de 2.200 km)	6,93%

Fonte : Revista do Transportador Gaúcho. Março/99

O CONET informa também que os resultados acima não incluem custos adicionais, estimados pela equipe técnica da NTC/FETCESP/SETCESP em 11,94%, mas ainda não incorporados à matriz da FIPE. Esta matriz foi estabelecida em 1994, e até hoje não sofreu alterações. Desde então, não só emergiram novos custos como, também, um

grande aumento de outras despesas, inexpressivas na época.

Os percentuais, não indexados, incluem gerenciamento de risco (4,56%), operações em grandes centros (2,18%), PIS/COFINS (1,24%), despesas financeiras (3,51%), IOF (0,38)% e diferenças de custos operacionais de veículos (0,85%). Desse total, foram deduzidos 0,78% de impostos e taxas já computados pela FIPE. No período, portanto, incluindo-se os 5,87% de variação anual, a defasagem de custos para uma empresa que tenha passado um ano sem reajuste de fretes, soma 17,81%.

Muitos outros custos incidem sobre a operação do transporte rodoviário. Do ponto de vista do transportador, são alguns exemplos:

- as lombadas fora de padrão ainda não foram totalmente enquadradas;
- as multas por excesso de peso debitadas para o transportador, quando o proprietário ou remetente é quem carregou o excesso; e
- as perdas de cargas por acidente cobradas do transportador, quando deveria existir seguro por parte do proprietário da carga.

Portanto, muitos são os fatores que influenciam os custos e tarifas dos transportes:

- relação peso/volume da mercadoria (densidade física);
- possibilidade de danos a carga (risco);
- acidentes rodoviários;
- valor de mercado da carga (densidade e preço);
- distância de movimentação;
- regularidade e volume do momento; e
- competição inter e intramodal e etc..

A demanda total dos serviços de transporte é elástica, em relação à variação de renda, e é rígida em relação à variação dos preços. Ainda que não se altere na mesma proporção, sua estrutura pode se modificar em função dos preços dos serviços das várias modalidades, e em função do grau de substituição entre eles. A estrutura da demanda de serviços de transporte depende, principalmente, dos preços, da qualidade e das características desses serviços e dos regulamentos que condicionam a operação e a opção pelo usuário.

## 2.8 LIMITAÇÕES DA ATIVIDADE DAS TRANSPORTADORAS

A partir da experiência pessoal do autor e de relatos apurados junto a sindicatos de transportadora de cargas verificou-se que, dentre as várias limitações que a atividade encontra para o seu desenvolvimento, algumas são básicas e recorrentes. Dentre essas, duas merecem especial atenção: as relacionadas com as questões dos recursos humanos e as que dizem respeito à habilitação do empreendedor.

### 2.8.1 A Questão dos Recursos Humanos

O homem é o agente responsável pelo sucesso de toda e qualquer empresa, sem dúvida; também, é o principal elemento diferenciador na competitividade. Croizier e Kerling (*in* FERNANDES, 1996), a respeito do tema, afirmam, respectivamente:

- “Homens mobilizados e satisfeitos fazem a diferença... Somente sobreviverão as empresas que souberem utilizar seus recursos humanos, tão bem como sua tecnologia e seu capital”, e
- “Aquilo que não se pode medir, não se consegue melhorar. Poucas são as empresas que usam essa assertiva quando se trata de recursos humanos”.

No transporte de cargas, como em outras atividades, por muito tempo deu-se ênfase ao número de equipamentos e ao valor do ativo imobilizado, em detrimento da qualidade da mão de obra operante. O chamado desenvolvimento dos recursos humanos era praticamente esquecido. Hoje, porém, compreende-se que o transporte rodoviário de cargas para ser realizado, precisa de pessoas que, no final das contas, representam o “maior capital dos transportadores”. Os investimentos em caminhões novos e modernos, por exemplo, devem estar atrelados aos investimentos nos recursos humanos, que os operarão e os gerenciarão. Munidos de diversos recursos e inovações, tais veículos só terão rentabilidade efetiva e relação com a qualidade e a competitividade, através da ação do homem treinado e capacitado.

Assim, de forma geral, no desenvolvimento de suas atividades, o transportador necessita transpor as limitações que lhe são impostas pelo despreparo de seus operadores. Para se lidar com tacômetros, tacógrafos, computadores de bordo, etc., há que se preparar adequadamente o homem indicado. Caso contrário, tais inovações transformam-se simplesmente em fontes de despesa, que aumentam o custo operacional total, sem a devida correspondência em competitividade.

Tal postura, igualmente, deve ser adotada pelo transportador autônomo e pela sua cooperativa, que devem buscar formas de superação das dificuldades à sua correta educação e preparo para as novas tecnologias. O custo do aprendizado através da tentativa e erro, conforme já foi dito, é extremamente alto.

## 2.8.2 A Questão da Habilitação do Empreendedor

Outro fator limitador para o segmento de transportes, aparentemente conexo ao anterior, diz respeito especificamente à habilidade do empreendedor, em decorrência de questões diversas – conjunturais e estruturais.

A sentimento, pode-se afirmar que a indústria automobilística não fabrica caminhões para atender as necessidades econômicas do país – a partir de uma visão sistêmica - e sim para satisfazer suas metas e as do produtor (gerador de fretes), de modo isolado e descomprometido. Tal fator, muitas vezes, gera programas de financiamento e facilidades diversas que podem levar o mercado transportador ao desequilíbrio. O simples acesso ao crédito para a aquisição de caminhões, por exemplo, permite que pessoas despreparadas e/ou inabilitadas ingressem na atividade de transporte – em detrimento de toda uma classe profissional.

De modo geral, no Brasil, é possível a constituição de empresas de transportes sem que o empreendedor tenha um mínimo de preparo para a atividade que pretende desempenhar. O despreparo faz com que custos, mal analisados pelo transportador,

acabe gerando problemas sociais e não sucesso. Grande oferta de caminhões e pouca especialização, para o desempenho do transporte, provocam queda e deterioração nas tarifas de fretes.

Diante desta situação, encontram-se agroindústrias que exigem dos seus transportadores uma constante renovação de frota, limitando a idade da mesma em 5 anos – muitas vezes, sem justificativa plausível. Isso faz com que um investimento tenha um tempo de retorno muito pequeno e, conseqüentemente, um custo muito alto para o transportador. O problema consiste no fato da remuneração do frete, não ser suficientemente alta, pois o mercado embarcador aproveita-se da falta de preparo do mercado transportador. E, esse *payback* de 5 anos, pode tornar a atividade inviável para o transportador profissional e competente. Ou, o que é igualmente grave, pode iludir um grande número de transportadores entrantes despreparados, que serão excluídos em pouco tempo, impossibilitados de renovar a sua frota.

A partir daí, entende-se que seria justo e adequado que o transporte fosse remunerado de acordo com a vida útil do equipamento veicular, além de se estabelecer limitações para a constituição de uma empresa transportadora ou para a atividade do transportador autônomo.

Além da habilitação, para execução da atividade de transportador, deve-se levantar também a questão da falta de preparo dos entrantes, em lidar com os aspectos da profissão empresarial. Especialmente, aqueles relacionados ao correto dimensionamento dos investimentos necessários e aos seus respectivos riscos.

Na verdade, a questão é complexa e não é exclusiva do setor de transportes: “Toda aplicação em bens, direitos ou custos que beneficiarão exercícios seguintes é investimento... Para a empresa, efetuar adequadamente investimentos... e tomar financiamentos compatíveis em termos de prazo, de juros, de forma de amortização,... é a grande dificuldade da administração financeira”(MATARAZZO, 1994).

Freqüentemente, verifica-se que o transportador autônomo ou de empresa, não está preparado para interpretar corretamente os riscos do seu empreendimento, assim passa a



ser significativo o número de transportadores que se vêem excluídos do mercado, prematuramente.

## **CAPÍTULO 3**

### **UMA VISÃO GERAL DO COOPERATIVISMO**

### 3 UMA VISÃO GERAL DO COOPERATIVISMO

Desde o início dos anos 70, em muitos países, foram concebidas várias formas de diminuir os custos de pesquisas tecnológicas e de desenvolvimentos experimentais, bem como mecanismos para maximizar o aproveitamento da capacitação tecnológica. Foram utilizadas, daí, formas compartilhadas de desenvolvimento denominadas *cooperativas*, fundamentadas nas antigas tradições de associação e empreendimento conjunto.

Neste capítulo, pretende-se oferecer uma visão sistêmica desta importante modalidade empresarial, nem sempre interpretada de acordo com seus princípios originais e potenciais. A intenção é propor subsídios, que possam melhorar e atualizar práticas e procedimentos, relativos a *cooperativas de transportes*.

#### 3.1 TERMINOLOGIA E VALORES

Conta-se que, às portas da morte, um pai chamou seus filhos e deu a cada um deles um feixe de vime e pediu que cada um tentasse partir o seu respectivo feixe. Após várias tentativas, nenhum conseguiu o intento. Então, o pai mostrou que uma só vara de vime era extremamente frágil, porém, juntas simbolizavam força e resistência: a união e a cooperação que deveriam nortear suas vidas para o bem de todos e de cada um. Tal simbologia é adequada a uma cooperativa de produção: quando bem constituída, traz benefícios e se beneficia de todos os cooperados.

Outra imagem que traduz um sistema organizado é o da colméia: cada abelha tem uma função específica e a cada abelha é dada uma importante função a desempenhar. E o resultado é a cooperação, que preserva a espécie e garante a vida de todos.

Etimologicamente, *cooperar* significa agir simultânea ou coletivamente com outros para um mesmo fim, ou seja, trabalhar em comum para o êxito de um mesmo objetivo. É

uma palavra que deriva do latim “*cooperari*”, formada por “*cum*” (com) e “*operari*” (trabalhar). O termo *cooperação* refere-se a um método de ação pelo qual os indivíduos ou famílias, com interesses comuns, constituem um empreendimento. Neste, os direitos de todos são iguais e o resultado alcançado é repartido entre os integrantes, na proporção da participação societária das atividades.

Assim, *cooperativa* é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida. Aquele que se associa para participar ativamente de uma cooperativa, cumprindo seus deveres e observando seus direitos, é dito *cooperado*<sup>7</sup>.

A palavra *cooperativismo* diz respeito a uma doutrina, um sistema, um movimento ou simplesmente uma atitude ou disposição, que considera as cooperativas como uma forma ideal de organização das atividades sócio-econômicas da humanidade.

As cooperativas estão fundamentadas nos valores de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu integrante.

### 3.2 AS COOPERATIVAS E SUAS ORIGENS

Há muitos séculos, em várias partes do mundo (antigo Egito, Grécia, Babilônia), algumas formas de cooperação já eram muito bem definidas. Na China, nos anos 400 a.C., por exemplo, mercadores já buscavam essa forma de empreendimento conjunto, a fim de minimizar prejuízos de naufrágios nas águas do rio Yang-Tsé. Para minorar

---

<sup>7</sup> Segundo os objetivos específicos deste trabalho, caracteristicamente, *cooperado* (ou *cooperante*) é o transportador autônomo que desenvolve sua atividade no transporte rodoviário de cargas, genericamente denominado no setor por *caminhoneiro autônomo* ou, conforme a região, apenas *caminhoneiro*.

riscos, organizavam-se em grupos, dividindo entre si o transporte de produtos e mercadorias: um mesmo barco carregava, simultaneamente, embalagens de todos os associados. Assim, quando de um naufrágio, o prejuízo era dividido entre todos, desconcentrando a intensidade das perdas individuais.

No século XV, as civilizações asteca, maia e inca também viviam e praticavam um regime de ajuda mútua; o espírito cooperativista era exercido em toda a sua plenitude. Esse regime era sustentado pela organização agrária. O rei mantinha soberania sobre a terra, repartindo-a entre os súditos para exploração e usufruto, na modalidade de propriedade familiar, passando de pai para filho, desde que cumpridos alguns princípios:

- os resultados das colheitas eram divididos proporcionalmente;
- ao rei cabia uma parte como tributo e outra era distribuída entre os idosos e as crianças;
- os sistemas de irrigação construídos coletivamente, a exemplo do que era feito no combate às pragas, obras de defesa e embelezamento;
- celebrações coletivas de festas religiosas; e
- empréstimos de sementes, para o próximo plantio, àquele que perdesse a colheita.

Em era mais recente, estudiosos da Inglaterra, França, Alemanha e outras nações da Europa, deixaram experiências e obras capazes de motivar o surgimento de uma nova ordem sócio-econômica, conduzindo à reformulação comunitária, em busca da felicidade individual e do bem-estar social.

No século XVII, P.C. Plockboy (1659) incentiva a formação de grupos econômicos de agricultores, artesãos, marinheiros e professores, para que se organizassem em associações de cooperação integral. John Bellers (1690) imagina Colônias Cooperativas de Trabalho congregando de 300 a 3000 cooperados, que poderiam reduzir as suas próprias despesas, eliminando o lucro de intermediários e interferências de terceiros.

Robert Owen, nascido em 1771, na Inglaterra, interessa-se pela tecelagem tornando-se, ainda jovem, um empresário bem sucedido, que passa a administrar inúmeras indústrias. Preocupado com o baixo nível de vida dos operários ingleses, volta-se para os

problemas sociais de sua época, introduzindo reformas em suas fábricas através da redução da jornada de trabalho, regulamentando o emprego da mulher e do menor e concedendo aos seus empregados participação nos lucros da empresa. No entanto, desgostoso com o desinteresse dos demais empresários pelas suas idéias, retira-se anos depois para os Estados Unidos da América, onde tenta fundar, sem êxito, colônias baseadas na propriedade coletiva, as Repúblicas Ideais, constituídas por 2.500 operários. Voltando à Europa investe em inúmeras iniciativas, e mesmo sem obter relevante sucesso em empreendimentos dessa natureza, a sociedade inglesa e a de outros países ficam devendo a ele, e a seus inúmeros seguidores, a fundação de cooperativas e sindicatos. É provável, que a mais importante lição comunitária transmitida à sociedade moderna, tenha advindo da experiência de Owen, quando tenta conciliar o incentivo individual, com uma eficiente decisão no processo democrático.

Ao final de sua vida, Owen, apesar dos insucessos a ele atribuídos por setores do empresariado elitista do seu país e da Europa, merece o reconhecimento por ter sido um brilhante industrial e pai do cooperativismo moderno.

Entre outros, são considerados precursores e ou divulgadores de Robert Owen:<sup>8</sup>

- Philippe Joseph Benjamin Buchez (1796-1865), da Bélgica;
- François Marie Charles Fourier (1772-1837), da França;
- William King (1786-1865), da Inglaterra; e
- Sean Joseph Charles Louis Blanc (1822-1882), da França.

### 3.3 A PRIMEIRA COOPERATIVA

Os operários da cidade de Rochdale, na região de Lancaster na Inglaterra, prejudicados pela Revolução Industrial - que substituiu o trabalho artesanal e outras atividades pelas máquinas -, ao enfrentar o pesadelo do desemprego e para garantirem o sustento de suas

---

<sup>8</sup> Fonte: OCESC. *O cooperativismo*. 1996. p. 11.

famílias, foram obrigados a procurar alternativas. Assim, angustiados, começaram a ouvir e assimilar os relatos de um companheiro que fora discípulo de Robert Owen e decidiram criar uma sociedade de consumo, baseada no cooperativismo puro.<sup>9</sup>

O acordo estabelecia que cada um economizaria, pelo menos durante um ano, pequena parcela dos seus parcos rendimentos - mesmo que sujeitos à inúmeras privações - para darem forma a algo que pudesse tirá-los da aflitiva situação. Foi, então, que em novembro de 1843, em uma memorável reunião, constituída por 27 homens e uma mulher, fundou-se um armazém comunitário, com um capital inicial de 28 libras, resultado da soma de uma libra que cada membro do grupo tinha economizado.

Os estoques continham açúcar, gordura, farinha e outros gêneros de primeira necessidade. O modesto estabelecimento, administrado pelos fundadores, foi alvo da incredulidade e da inveja dos tradicionais comerciantes da cidade. Contudo, serviu para despertar a atenção dos consumidores locais e, principalmente, das classes trabalhadoras, pela considerável prosperidade.

Preocupados com a aceitação e propagação de suas idéias, embora já existissem sociedades similares (modelo cooperativista) na própria Inglaterra e na Escócia, aperfeiçoaram um sistema de reuniões denominado “Sala de Temperança”. Através desse sistema, elaboraram e desenvolveram um conjunto de princípios, conhecidos mais tarde como “Princípios Básicos do Cooperativismo”, que passaram a ser adotados posteriormente por cooperativas surgidas em diversos países do mundo.

Em 1790, foi construído um prédio e no andar térreo foi instalada a Cooperativa dos Probos Pioneiros de Rochdale (Manchester-Inglaterra), de 1844 a 1847. Cooperativas inglesas, em 1970, adquiriram o referido prédio para a instalação do “Toad Lane Museum”. Numa das salas estão expostos o balcão de vendas, a balança e os recipientes das mercadorias (manteiga, aveia, velas, etc.).

Do ponto de vista filosófico, no entanto, o cooperativismo também tem raízes no cristianismo, quando os “Seguidores de Cristo” (cristãos) cooperavam uns com os

---

<sup>9</sup> Segundo um trabalho da Assessoria de Comunicação da OCESC/ITC (HARTUNG, 1993: p. 12)

outros, na luta diária pela sobrevivência.

### 3.4 PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO

Os princípios cooperativistas, incorporados aos estatutos sociais e aprovados entre 1845 e 1854, integraram-se à já referida cooperativa como marco de renovação, observados na seguinte ordem:

- adesão livre (porta aberta);
- gestão democrática;
- retorno “pró rata” das operações;
- juros limitados ao capital;
- vendas a dinheiro;
- educação dos membros; e
- cooperativização.

Em 1895, em Londres, foi criada a Aliança Cooperativa Internacional – ACI, órgão de cúpula do cooperativismo mundial, hoje com sede em Genebra, cujo objetivo é continuar a obra dos Pioneiros de Rochdale. Vários congressos depois, os referidos princípios foram reformulados, chegando-se ao Congresso da Aliança Cooperativa Internacional em Viena, no ano 1966, que estabeleceu:

- adesão livre (com neutralidade política, religiosa, racial e social);
- gestão democrática;
- distribuição das sobras:
  - ao desenvolvimento da cooperativa;
  - aos serviços comuns;
  - aos associados “pró rata” das operações;
- taxa limitada de juros ao capital social;
- constituição de um fundo para educação dos cooperados e do público em geral; e
- ativa cooperação entre as cooperativas, nacionais e internacionais.



### 3.5 O COOPERATIVISMO NO BRASIL E EM SANTA CATARINA

#### 3.5.1 Aspectos Históricos

Historiadores afirmam: foi pela mão dos jesuítas, que a implantação do sistema cooperativista chegou ao Brasil. As missões, foram um exemplo de sociedade solidária, fundamentada no trabalho coletivo, com o objetivo de promover o bem-estar comum. Mas, foi só em 1847, através do francês Jean Maurice Faivre que o movimento cooperativista brasileiro teve início. Na segunda metade do século XIX, começaram a aparecer, em todo o país, iniciativas semelhantes. Aos poucos, o cooperativismo foi se desenvolvendo e passou a abranger quase todos os setores da sociedade e muito contribuiu para o florescimento do ideal cooperativista no país.

Em Santa Catarina, o movimento cooperativo, propriamente dito, teve início quando o imigrante francês Benoit Jules de Mure tentou fundar, na localidade de Palmital (pertencente ao Município de São Francisco do Sul e hoje ao Município de Garuva) uma colônia de produção e consumo com base nas idéias do seu compatriota Charles Fourier.

No decorrer do século XIX, com a chegada dos imigrantes alemães e italianos, essas iniciativas foram se tornando mais freqüentes. Muitas das comunidades que se formaram em todo o território nacional, especialmente no Sul, tentaram resolver seus problemas de consumo, de crédito e de produção criando organizações comunitárias, nos moldes daquelas já tão conhecidas nos seus países de origem. Além das iniciativas já citadas, pode-se mencionar ainda as de Rio dos Cedros-SC, Ouro Preto - MG (1889), Limeira- São Paulo (1891) e Camaragibe - Pernambuco (1894).

Já no século XX, em 1902, o jesuíta suíço Theodor Amstadt motivou colonos de origem alemã a criarem em Vila Imperial, hoje Nova Petrópolis/Rio Grande do Sul, uma cooperativa de crédito rural. Em 1908, descendentes e imigrantes italianos, radicados no sul de Santa Catarina, fundaram a Cooperativa Agrícola de Rio Maior – Cooperprima

no município de Urussanga. Nas décadas de 50 e 60, principalmente, o cooperativismo teve relativa expansão no Brasil, estendendo-se a diversos segmentos da sociedade brasileira.

A partir de 1993, a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB deu início à modificações no quadro da nomenclatura do Sistema Cooperativo Brasileiro, adaptando-o à atualidade. Dos até então 7 segmentos existentes, o Sistema passou a ter 11 segmentos cooperativos: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, mineral, produção, saúde, serviço e trabalho.

### 3.5.2 O Cooperativismo em Santa Catarina

Após, a tentativa de criação de uma colônia de produção e consumo no município de São Francisco do Sul, em 1841, seguiram-se iniciativas similares de formação de sociedades cooperativas de crédito rural, agrícolas, de produção de erva-mate e outras.<sup>10</sup>

Na região do Meio-Oeste Catarinense, no município de Concórdia, por volta de 1925, foi criada uma cooperativa de produção e consumo. E a partir daí, até 1934, ela se estendeu aos municípios de Rio dos Cedros, Urussanga, Nova Veneza, Armazém, Azambuja, Belvedere, Concórdia, Itapiranga, Rio do Sul, Palmitos e Canoinhas com a participação de imigrantes franceses, italianos, alemães e poloneses.

A introdução do cooperativismo, em outros segmentos, aconteceu nas décadas de 40 e 50, quando foram criadas sociedades de consumo e crédito mútuo em Blumenau (1944 a 1951) e de eletrificação rural em Forquilha (então Município de Criciúma) e em Salto Donner (Município de Benedito Novo), em 1959. Já nas décadas de 60 e 70, foram fundadas cooperativas de diferentes segmentos em um grande número de cidades catarinenses. Muitas dessas sociedades, foram liquidadas no ano de 1964, por não atingirem os objetivos estabelecidos pela legislação do país, só permanecendo aquelas

---

<sup>10</sup> Fonte: OCESC, 1991.

que realmente apresentavam condições de desenvolvimento, com prestação de serviços voltada para os cooperados.

Em 1995, o Sistema Cooperativo Catarinense era formado por 192 cooperativas (ver quadro 3.1), com mais de 300 mil cooperados que, incluindo seus familiares, correspondiam a mais de 20% da população do Estado.

Quadro 3.1 Sistema Cooperativo Catarinense - 1995

Segmentos	Número de Cooperativas	Número de Associados
Agropecuário	48	63.271
Consumo	14	44.555
Crédito	38	46.155
Educacional	17	12.551
Habitacional	03	665
Mineral	02	486
Saúde	15	4.554
Serviço	26	125.894
Trabalho	29	3.377
Total	192	301.508

Fonte: OCESC. *O Cooperativismo*. 1996. p. 27.

### 3.5.3 A Legislação

A evolução das leis cooperativistas, no Direito Brasileiro, tiveram seqüência quando o governo começou a demonstrar interesse pela organização de cooperativas e outras formas de associação. Em decorrência, editou o Decreto nº 979, de 6 de janeiro de 1903, facultando a criação de sindicatos para a defesa dos profissionais da agricultura e da indústria. No artigo 10, do mencionado decreto, era possibilitada a constituição de

caixas de crédito e de cooperativas de produção e de consumo.

Em 1907, através do Decreto nº1637, foi dado início ao tratamento legislativo das sociedades cooperativas, sem as efetivas precisões ideológicas e doutrinárias. Essas cooperativas passaram a cercar-se de maior consistência, através da promulgação do Decreto nº22.239/1932. Na seqüência, o Decreto-Lei nº59/1966 define a Política Nacional de Cooperativismo e modifica as legislações anteriores, sendo posteriormente regulamentada pelo Decreto nº60.597/1967, que institucionaliza a criação do Conselho Nacional de Cooperativismo.

Decorridos 4 anos, foi promulgada a Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que definiu a Política Nacional de Cooperativismo. Essa lei instituiu o Regime Jurídico das Sociedades Cooperativas e oficializou o acompanhamento estatal, através da interveniência de órgãos criados e intitulados, para a coordenação e tutelação do Sistema Cooperativo. Tal modelo foi aplicado até o ano de 1988, quando o desejo de liberação, amplamente discutido pelas bases a nível nacional, foi analisado e homologado pelo 10º Congresso Brasileiro de Cooperativismo, realizado em março de 1988. Desde então, iniciou-se a defesa das postulações junto ao Congresso Nacional, através da Frente Parlamentar Cooperativista, sendo que o trabalho resultou na conquista da autogestão definitiva, assumida pelas cooperativas e assegurada pela Constituição de 1988. A partir de então, as sociedades cooperativas, juntamente com os órgãos próprios de representação, confederações, federações e centrais, passaram a constituir, efetivamente, o Sistema Cooperativo Brasileiro, já sem a tutela governamental, assumindo a própria identidade, por meio da autogestão.

Com o fim da interveniência estatal, no funcionamento das cooperativas, os próprios associados e dirigentes passaram a assumir a responsabilidade pela gestão da cooperativa de transporte. A autogestão é um novo estágio do cooperativismo brasileiro, exercido pelos catarinenses com plena consciência.

Os alicerces da autogestão são fundamentados na educação, comunicação, capacitação, participação, organização, integração, autonomia, revisão (auditoria) e autocontrole. Em 1995, o cooperativismo de crédito, através da Resolução nº 2.193 de 31/08/95 do Banco

Central do Brasil - BACEN, obteve a tão almejada autorização para a constituição de bancos comerciais, com a participação exclusiva de “cooperativas de crédito singulares, exceto as do tipo ‘luzzati’<sup>11</sup>, e centrais, bem como de federações e confederações de cooperativas de crédito”.

### 3.6 OPÇÃO COMUNITÁRIA, ÉTICA E MORAL

Uma cooperativa é uma associação de pessoas, que se unem voluntariamente para o alcance de um fim comum, para a formação de uma organização democrática. “Onde estamos e para onde pretendemos ir”: transmitir este compromisso com o futuro a todos os cooperados é a missão da cooperativa. A missão cooperativista pode então ser entendida, como a incumbência de pessoas dentro da organização, na busca pela sobrevivência e perpetuação através do desenvolvimento a longo prazo. A união de pessoas, objetivando a promoção de todos, o crescimento de cada um, o alcance de maiores resultados, o aumento e a melhor distribuição de renda, o desenvolvimento da criatividade, a afirmação dos mesmos interesses e das mesmas dificuldades, caracterizam a cooperativa. Uma forma pautada por valores morais e educativos, centrada na concepção de cada pessoa, como ser livre, soberano e capaz de realizar o desenvolvimento de cada um e da própria comunidade.

Cada cooperativa, através dos órgãos representativos e da integração com os poderes públicos, deve somar esforços para a conquista de melhores resultados em favor de todos os cooperados. A ação acordada no cooperativismo, surge da convicção de que os interesses serão melhores servidos se agirem em conjunto.

O império do individualismo, não existe dentro do sistema cooperativista: resgatar a idéia de solidariedade, da comunhão de esforços, para uma sociedade mais equânime e justa, para que o mundo não seja dividido em perdedores e ganhadores, isto é

---

<sup>11</sup> O italiano Luigi Luzzati (1841-1927) desenvolveu um modelo de cooperativa que se diferenciava do modelo alemão pelo fato de exigir um pequeno capital quando da admissão do cooperado.

cooperativismo.

Legalmente, uma cooperativa está livre da pesada carga tributária, que se abate sobre as empresas privadas tradicionais, e não está sujeita ao sistema de liquidação da lei de quebras. Tal situação, permite maior flexibilidade de atuação no mercado, facilitando o aprimoramento social, educacional e o bem-estar de seus associados. Portanto, é fundamental se considerar, que a iniciativa da implantação do sistema cooperativo, depende apenas da comunidade. Em recíproca, a união de esforços, em benefício das comunidades, um dos fundamentos do cooperativismo, acaba resultando numa poderosa, atual e avançada forma de organização social e econômica. Daí, o importante papel de salientar, continuamente, às comunidades para o seu potencial em termos de evolução social e crescimento econômico. Para tanto, deve se preocupar em manter um bom e sólido relacionamento, com todos os segmentos da sociedade.

### 3.7 COOPERATIVA: UMA EMPRESA MODERNA E COMPETITIVA

Uma das características essenciais de uma empresa moderna é produzir o máximo, com o mínimo possível de custo no seu processo. Os seus produtos precisam ser competitivos e satisfazer as necessidades do cliente. Igualmente, uma cooperativa de transporte rodoviário de cargas, para manter-se no mercado, precisa ser competitiva, devendo organizar, distribuir e valorizar o trabalho dos associados. Cooperados integrados e motivados são seres humanos altamente produtivos. Transportadores rodoviários, atentos ao mercado, já perceberam que participar da cooperativa poder ser uma alternativa altamente lucrativa e interessante para os negócios. E, uma cooperativa de transporte, como empresa moderna, precisa planejar para crescer e capitalizar oportunidades, já que no mercado altamente competitivo, a falta de planejamento encurta o caminho para o insucesso e morte.

Diante das grandes transformações, verificadas na administração empresarial, as cooperativas, de modo geral, contam com uma grande vantagem competitiva em relação

às empresas de naturezas diversas. Várias ações e investimentos das organizações privadas, têm buscado atingir valores e padrões de procedimento, há muito integrados aos princípios do cooperativismo, dentre os quais pode-se destacar:

- ênfase na auto-sugestão de pessoas e setores para a produção;
- busca do bem comum daqueles que integram a entidade, propiciando uma justa distribuição de renda, auferida pela legitimidade e pela dignidade do trabalho;
- disseminação dos princípios democráticos, em detrimento do capital;
- maximização do espírito de solidariedade;
- eliminação da intervenção truculenta e legalista de governos autoritários;
- incentivo à auto-educação e criatividade do indivíduo;
- etc.

A organização de cooperativas de transporte, pode ser a resposta certa para enfrentar a competitividade e a concorrência, cada vez mais acirrada, cada vez mais globalizada. Inclusive, tal espírito disseminou-se nos últimos tempos, entre nações. Vários países de todo o mundo começaram a descobrir as vantagens da atuação conjunta, formando blocos econômicos, que se comprometem a atuar sob cooperação mútua, na defesa de seus interesses: NAFTA, União Européia, Mercosul,... Em termos gerais, todos esses blocos econômicos objetivam:

- fortalecer as operações comerciais entre as partes;
- lutar contra o *dumping* internacional;
- promover a troca de *know-how*;
- mútua proteção contra pirataria em geral;
- escoamento rápido de bens entre as partes sem barreiras alfandegárias; e
- possibilitar uma distribuição mais equânime das rendas auferidas nas operações em conjunto.

Por diversos fatores (dimensões geográficas, tamanho da população, estágio de desenvolvimento, matriz de transporte, etc.), o mercado transportador brasileiro apresenta muitos atrativos, inclusive para o transportador de cargas rodoviárias. Igualmente, apresenta possibilidades de acirramento da concorrência, até, internacional. Assim, é preciso que as empresas cooperativas estejam atentas às oportunidades, uma vez que há vários nichos onde podem prosperar.

É corrente, o entendimento de que a grande maioria dos transportadores nacionais - em contraste com os internacionais - apresentam uma atuação de baixa qualidade. Produtos e serviços comercializados por empresas brasileiras, muitas vezes, têm política de preços equivocada fruto, talvez, do período inflacionário do País, que muito contribuiu para a desorganização do setor e das técnicas de gerenciamento e administração. Bem diferente das empresas internacionais - oriundas de economias estáveis, acostumadas a estabelecer ou fixar seus preços a partir critérios técnicos consistentes - tendo a produtividade como o fio condutor na formação de preços competitivos. Como será visto mais a diante, quando bem organizadas e bem gerenciadas, as cooperativas de transportes nacionais podem ser muito competitivas no mercado brasileiro, nada ficando a dever, em termos de estratégias, às empresas internacionais.

### 3.8 ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DA COOPERATIVA

A visão empresarial de uma cooperativa de transportes, é bem mais complexa do que uma empresa transportadora normal. A empresa cooperativa possui características específicas e, mesmo que a sua finalidade primeira não seja a geração de lucros, deve:

- assegurar a sobrevivência futura;
- adotar um planejamento estratégico;
- implantar e desenvolver planos de crescimento; e
- incorporar-se ao mercado competitivo.

Assim, os administradores das cooperativas de transportes precisam considerar que a cooperativa deve ser administrada nos mesmos moldes de qualquer outra forma de organização, buscando a eficácia em todas as atividades e respeitando, naturalmente, a filosofia que rege o cooperativismo.



### 3.8.1 Exigências Atuais da Atividade

A fim de atingir suas finalidades, dentro do atual ambiente do setor, a cooperativa deverá preparar-se adequadamente para os desafios e exigências do mesmo. Investimento em tecnologia, capacitação, estratégias adequadas de marketing têm sido as linhas mestras das empresas comprometidas e preocupadas com a produtividade e com a competitividade do mercado. Igualmente, uma empresa cooperativa de transporte de cargas, para garantir o seu lugar no disputadíssimo mercado, deve investir em:

- a. *recursos humanos* – elevar o nível de participação dos cooperados, através de treinamento, cursos de relacionamento interpessoal, qualificação profissional, além de técnicas de motivação e integração, que devem se refletir na qualidade de vida e na produtividade da cooperativa, com ganho para todos;
- b. *planejamento estratégico* – através de ação administrativa, prever o futuro ambiente e os desafios que a organização deverá enfrentar, definindo as decisões cruciais para o direcionamento do negócio. Capitalizando as oportunidades, através de um planejamento estratégico equilibrado e consciente, a cooperativa assegura a sua participação no exigente e competitivo mercado;
- c. *política moderna de marketing e vendas* – a moderna política de marketing e vendas define as metas de trabalho, procurando criar um compromisso por parte de todos, em busca do sucesso;
- d. *gerenciamento de orçamento e custos* - esta é uma prática que não pode deixar de existir, organização sistêmica de custos, controles racionais, política adequada de investimentos. As cooperativas de transportes devem utilizar o sistema de custo padrão, isto é, o importante não é somente saber quanto custou e sim quanto deveria ter custado;
- e. *atenção à globalização da economia* – a dinamicidade da economia atual não permite que o transportador desconsidere a interligação entre os diversos mercados e

atividades produtivas presentes. Portanto, a cooperativa deve ser suficientemente flexível e estar preparada para atuar no mercado transportador potencial, segundo as exigências das demandas e dos modelos (gerenciais e tecnológicos) internacionais. É, fundamental, para este quesito o planejamento logístico da atividade e o gerenciamento eficiente da comunicação.

### 3.8.2 Estrutura

Cooperativa de transportes, como visto, é uma entidade formada de pessoas para pessoas, na qual o valor intrínseco é o ser humano e não o capital. Sendo que, o princípio da igualdade é a tônica maior no cooperativismo. Portanto, a partir daí decorre toda a sua estrutura organizacional.

O órgão soberano da cooperativa de transporte é a Assembléia Geral (reunião de todos os cooperados), sendo que administrativamente a estrutura da cooperativa é normalmente constituída pelo Conselho de Administração e pelo Conselho Fiscal.

O Conselho de Administração representa a Assembléia Geral, na execução das medidas necessárias à consecução dos objetivos da sociedade. Não é subordinado ao Conselho Fiscal, e nem este àquele, de modo que ambos possuem identidade própria e atribuições distintas, ainda que interligados e voltados para os interesses da cooperativa.

O Conselho de administração é formado por:

- a) conselheiros; e
- b) diretores (conselheiros aos quais foram designadas atribuições específicas).

Algumas cooperativas denominam diretoria executiva, o conjunto de diretores que cumprem funções operacionais, que "administram" o dia-a-dia da organização. A existência oficial de uma diretoria executiva, de fato e de direito, depende de aprovação da Assembléia Geral do organismo. Portanto, a Assembléia Geral da cooperativa elege

um Conselho de Administração e este designa os seus diretores, que passam a ter atribuições específicas. Cabe ainda ao Conselho designar a diretoria executiva, que pode ser constituída por conselheiros ou contratados no mercado. Ao designar um conselheiro para a diretoria executiva cuida-se para que seja bem assessorado, a fim de evitar que a cooperativa sofra prováveis conseqüências de uma gestão não profissional.

Na cooperativa, as operações diárias, devem ser executadas por quadro técnico capacitado, com estratégias bem definidas e administradas pelos diretores. A formulação dessas estratégias, que devem estar previstas no plano diretor, são de competência do Conselho de Administração. O plano diretor deve ser do conhecimento do Conselho Fiscal que, no momento oportuno, emitirá parecer sobre o seu cumprimento e resultados. Na prática, nem sempre o Conselho Fiscal consegue emitir o referido parecer, em função das dificuldades em estabelecer parâmetros de avaliação e referências comparativas.

Na verdade, recomenda-se que o plano diretor conste das plataformas dos candidatos ao Conselho de Administração que, uma vez eleitos, o submeterão à aprovação da Assembléia Geral caracterizando, assim, a natureza da empresa cooperativa: idéias compartilhadas, ações transparentes, distribuição de resultados. Dessa forma, ao ser implementado, o plano diretor estará avalizado por todos os cooperantes, dotando as ações da Diretoria Executiva do necessário respaldo político.

Para a implementação de um plano diretor, uma vez elaborado e aprovado, necessita-se das seguintes providências básicas:

- comunicar os objetivos;
- estabelecer o cronograma das metas;
- definir os controles;
- fixar agenda de supervisão;
- documentar os resultados;
- efetuar a avaliação de desempenho; e
- prestar contas dos resultados.

Numa cooperativa, o Conselho Fiscal deve buscar um desempenho proativo, a fim de

atingir suas metas. Para tanto, direcionará esforços para:

- estar familiarizado com as ações dos administradores;
- avaliar resultados intermediários das ações empreendidas e, eventualmente, sugerir a quem de direito que faça os ajustes necessários;
- avaliar níveis comportamentais entre a cooperativa e os cooperantes, mensurando o patamar de “feedback”;
- alimentar o Conselho de Administração com informações pertinentes ao sistema, de forma geral, e ao seu respectivo trabalho também;
- estabelecer roteiro adequado, conferindo o recolhimento de todos os encargos, certificando-se da situação, discordando de qualquer prática ilícita;
- analisar todos os livros comerciais, fiscais e auxiliares da cooperativa;
- servir de elo de ligação entre cooperado e a cooperativa, visando sempre à harmonia e crescimento da mesma; e
- emitir parecer e zelar pela ética.

Para permitir que se desenvolvam novas lideranças neste setor da organização, é recomendável que o Conselho Fiscal promova substituições, utilizando o sistema de rodízio, entre os seus membros efetivos e suplentes. Os suplentes do Conselho Fiscal, para ficarem sintonizados com o que acontece na entidade, periodicamente, devem ser convidados a participar das reuniões do Conselho. Algumas falhas correntes, apontadas pela experiência, na atuação de um Conselho Fiscal são:

- gerenciar fatos que estão fora da administração diária da entidade;
- divulgar informações de ordem interna;
- emitir conclusões com base nos fatos parciais ou atropelados;
- manter comunicação indireta e em cima da hora;
- adotar posições nem sempre bem claras e definidas; e
- realizar reuniões sem pauta ou agenda previamente estabelecida.

Da mesma forma, as falhas mais freqüentemente observadas, entre os membros de uma diretoria, seja ela de conselheiros ou executiva:

- sobrecarregar o presidente com fatos irrelevantes;
- considerar o diretor “maior” que o conselheiro ou vice-versa;
- executar tarefas somente quando ou porque solicitadas pelo presidente;

- perpetuar a ausência de objetivos comuns;
- realizar reuniões com intervalos de datas muito longos, com horas de duração exageradas e/ou com excesso de itens a serem discutidos;
- omitir críticas e análises construtivas em relação a cargos e serviços;
- desconhecer o desequilíbrio funcional (alguns trabalham muito, outros pouco); e
- atuar de modo isolado ou egoísta com a finalidade de autopromoção.

Entre os membros de um Conselho de Administração, as falhas mais comumente verificadas, são as seguintes:

- não se aproximar suficientemente dos diretores;
- atuar com desinteresse, sempre achando que tudo está bem;
- atuar timidamente, manifestando opinião somente quando exigida e apresentar respostas parciais às solicitações;
- fingir “surdez” quando informado de fatos que desabonam a cooperativa;
- realizar reuniões sem programação organizada;
- pensar que o presidente é o “dono” da verdade; e
- promover a concorrência entre componentes da cúpula.

Conforme citamos, no início deste capítulo, a cooperativa precisa ser um todo, apresentar um efeito multiplicativo: a união tem uma representação maior, do que a atuação isolada de todos os membros (exemplo do feixe de vimes). A cooperativa é a união dos cooperantes e ambos têm pela frente novos desafios (e novas ameaças), que chegam no bojo do terceiro milênio. Para tal, as cooperativas modernas devem apresentar estatutos, procedimentos e estrutura modernos.

### 3.8.3 Planejamento Estratégico

Da empresa moderna, além do planejamento operacional, é exigido o desenvolvimento de atividades voltadas ao planejamento estratégico. Decisões amplas e duradouras, que direcionem a vida da cooperativa e de seus membros, são solicitadas para que

competitividade, produtividade e eficiência empresarial sejam gerenciadas segundo as necessidades e exigências da organização e do mercado. Conhecer os pontos fracos e fortes da cooperativa é fundamental, para o reconhecimento das oportunidades e das ameaças que o mercado apresenta ou pode apresentar. Para tal, deve desenvolver planos estratégicos, caminhos, atitudes que possam torná-la mais competitiva e “saudável” no mercado a que se destina.

Em se tratando de planejamento estratégico, aparentemente, é meio difícil entender o ser humano. Antes de 1994, quando o processo inflacionário no Brasil era alto, muitos diziam que, por culpa da inflação, não era possível fazer um planejamento estratégico eficiente. Com a vinda do Plano Real, e a conseqüente inflação mais moderada, há quem diga que se pode prescindir do planejamento estratégico. No entanto, deve-se desconfiar de ambos os casos, porque o que se verificou, na realidade, foi uma razoável dose de ignorância, desorganização e/ou comodismo.

O planejamento estratégico é sempre necessário. Sem ele a empresa assemelha-se a um barco em alto-mar e sem bússola. Fundamentalmente, é esse tipo de atividade que permite à organização:

- entender o presente e tentar adivinhar o futuro;
- sonhar e buscar o crescimento;
- ocupar sua agenda com itens de aparente pouca relevância;
- agilizar e justificar rápidas tomadas de decisão;
- incrementar o desejo de usar e desenvolver tecnologias; e
- etc.

A cooperativa de transportes, sob vários aspectos, sendo uma empresa como qualquer outra precisa crescer, sob pena de envelhecer e extinguir-se. Precisa saber onde e como chegar. Para tanto, deverá implementar metas pré-estabelecidas pelo planejamento operacional, visando atingir os objetivos definidos pelo planejamento estratégico. Sobre tais questões, conforme Rios (RIOS, 1998: p.58), pode-se dizer que:

- o planejamento estratégico projeta a visão, definindo os objetivos no tempo-espço, grandeza numérica. O planejamento operacional estabelece as ações necessárias para atingir objetivos - desenha o mapa dos caminhos a serem trilhados para chegar-se lá;

- o planejamento estratégico e o planejamento operacional precisam caminhar em tempo real;
- os bons líderes mantêm o alvo final, iluminado pelo clima da motivação, superando os obstáculos naturais da caminhada até o alvo desejado; e
- o bom gerenciamento garante o estabelecimento dos recursos necessários, ao longo da caminhada diária para o ponto seguro, garantindo inclusive a sobrevivência no dia a dia.

Por tudo isso, considera-se que, para o planejamento estratégico obter êxito, é preciso que todos os colaboradores conheçam profundamente:

- qual é o destino desejado;
- a que velocidade se deve ir;
- quais os possíveis obstáculos a serem vencidos na caminhada;
- quais os recursos disponíveis para a jornada;
- o que se espera de cada um deles e qual o grau de autonomia/tomada de decisões;
- a quem recorrer quando necessário; e
- certeza de que terão o “*feedback*” de tudo que contribuir para o trabalho em equipe.

Podemos dizer, ainda, que planejamento é o compromisso intransferível de quem almeja resultados positivos. Não ter objetivos definidos é prejudicial, contudo a fixação de metas acima do que recomenda o bom senso, também prejudica a produtividade. Por isso, nas empresas regidas por estatutos (cooperativas de transporte, por exemplo), o plano deverá ser submetido à aprovação da assembléia geral.

O administrador que possui um plano exequível, fruto do bom senso e da habilidade no desenvolvimento do planejamento estratégico, com certeza evita problemas graves, que ainda assombram inúmeras empresas brasileiras, como:

- os colaboradores não fixam objetivos, nem possuem padrão que mesure adequadamente o desempenho;
- os funcionários se prendem à burocracia, gerando altos custos operacionais;
- declínio da motivação. As pessoas não estão sendo, suficientemente, desafiadas a se superarem;
- ausência do trabalho em equipe, cada qual prega o egoísmo, gerando a impressão de

que trabalha bastante;

- descompromisso com o todo, a filosofia do “eu fiz a minha parte”.

O planejamento estratégico, de modo geral, da consistência às atuações individuais e em equipe. É bom lembrar, que o planejamento estratégico não é uma agenda cheia de compromissos, com inúmeras boas intenções; pelo contrário, é um sistema administrativo que projeta para o futuro as realizações relevantes, estabelecendo ações para atingir objetivos institucionais abrangentes.

#### 3.8.4 Qualificação dos Cooperados

Normalmente, qualquer atividade exige um conjunto de conhecimentos básicos, para o bom desempenho da função ou do cargo que se pretende exercer. No Brasil, no entanto, para se constituir uma empresa, basta ser portador de um cadastro nacional de pessoa física e da carteira identidade. Na maioria das vezes, a comprovação das habilidades para o desempenho da atividade a que se propõe, não é exigida. O mesmo ocorre em relação às cooperativas, onde é possível destacar alguns erros comuns, que podem ser evitados:

- confundir cooperativismo com educação cooperativista;
- formar comitês de educação cooperativista e considerar que são suficientes;
- educar o cooperado somente após sua filiação ao sistema; e
- cuidar da educação cooperativista somente quando aparecem os problemas.

Para se evitar tais ocorrências, o primeiro passo é compreender que a educação cooperativista é um processo e não um ato isolado. Em, assim sendo, começa pelo estabelecimento de critérios adequados para a admissibilidade do interessado em filiar-se ao sistema cooperativo. A grosso modo, como qualquer empresa, serviria de mecanismo para evitar conseqüências danosas, decorrentes de um processo seletivo de pessoal.



Após, a definição clara e transparente das regras de admissibilidade, que pode se constituir, por exemplo, de uma ficha de inscrição, onde são formuladas perguntas que permitem avaliar o perfil do "candidato a cooperado", prepara-se um programa específico de educação cooperativista, dotado de um cronograma com módulos para principiantes, intermediários e avançados, com atualização contínua.

Alguns princípios e idéias devem ser repassados e/ou destacados aos candidatos a cooperantes, bem como, aos comitês de educação, quando do desenvolvimento das atividades de qualificação, como por exemplo:

- trabalho em equipe, aquele que é executado por um grupo, mantendo-se a harmonia e o equilíbrio, no cumprimento de funções e responsabilidades interrelacionadas;
- a preocupação do comitê deve ser com a cooperativa de transportes, como um todo, e não com a diretoria;
- todos os membros do comitê precisam, obrigatoriamente, passar por estágios de aprendizagem;
- dentro do processo cooperativista, definir o processo de educação, elaborando um programa adequado;
- administrar o tempo e estar disponível para as tarefas prioritárias;
- de acordo com o número de cooperados, dividi-los em núcleos e treinar monitores multiplicadores, que serão responsáveis pela programação dos ensinamentos para seus respectivos grupos;
- usar os modernos recursos instrutivos que dão suporte e dinamizam as reuniões de treinamento;
- preparar textos de apoio e literatura conforme o nível intelectual dos participantes;
- avaliar o grau de aprendizagem, a cada treinamento, através de instrumentos apropriados; e
- elaborar certificados de cada estágio concluído, e historiar o *feedback* para outras providências pertinentes.

Por tudo que se conhece, podemos perceber que muitas cooperativas, apesar de toda a boa vontade, possuem programas que estão aquém da qualidade mínima necessária, para uma perfeita educação cooperativista. Seja na forma e/ou no conteúdo, desenvolvido nessa atividade. Para reverter este quadro, é importante estabelecer

providências no sentido de possibilitar:

- educação interna de cooperados e treinamento de colaboradores (*endomarketing*);
- atuar segundo uma visão realista de mercado (*marketing* estratégico) e, ainda, conforme o ambiente da cooperativa. Por isso, torna-se importante o entendimento de que:
  - os produtos ou serviços da cooperativa precisam ser competitivos, sem a visão paternalista;
  - os dirigentes não podem ser meramente políticos, devem desenvolver habilidades gerenciais à frente de suas respectivas cooperativas;
  - conhecer o funcionamento das empresas internacionais, que se estruturam através do tripé: "preços baixos/tecnologia" de ponta"/qualidade no atendimento a clientes;
  - como a cooperativa continua existindo após o mandato de seus dirigentes, deve-se cuidar para que os funcionários de carreira tenham perspectivas de crescimento funcional, caso contrário não haverá motivação;
  - portanto, a cooperativa de transportes, assim como qualquer empresa que pretende ser bem sucedida, precisa ter:
    - a) programa continuado de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos;
    - b) planejamento de *marketing* ; e
    - c) pesquisa para desenvolvimento de novos produtos/serviços.

Por estas e todas as demais razões já citadas, uma cooperativa de transportes não pode ser usada ou administrada, simplesmente, para fins ou modos políticos. Além de contrariar suas filosofia e princípios básicos, prejudica suas relações com o ambiente em que está imersa e o alcance de seus objetivos.

### 3.9 "TIPOS" DE COOPERATIVAS DE TRANSPORTES

As cooperativas de transportes rodoviário de cargas, começaram a existir muito depois das cooperativas agrícolas. O desenvolvimento da economia provocou a concorrência no setor de transportes. A luta pela sobrevivência despertou as pessoas, para grupos de

cooperação, e de consequência, para o nascimento da chamada “cooperativa”. A união e cooperação sempre foram sinônimos de fortalecimento.

Conforme consta<sup>12</sup>, a mais antiga cooperativa de transportes do Estado é a Cooperativa dos Transportes Coletivos de Passageiros e Cargas do Oeste de Santa Catarina, com sede em Chapecó, fundada em 24/05/75. A partir desta, muitas outras foram criadas, sendo que, a prática do cooperativismo no transporte rodoviário de cargas em Santa Catarina, foi mais intensa na década de 1990 (ver anexo D).

Até épocas recentes, no setor de transporte de bens, a concorrência era relativamente pequena ou, pelo menos, menor que nos dias atuais. Poucos eram os caminhões e grandes as dificuldades, que as indústrias enfrentavam para a distribuição dos seus produtos. Não raro, a produção era suspensa e ficava no aguardo da disponibilidade de caminhões para o descongestionamento e o transporte dos estoques.

Ao longo dos anos, o desenvolvimento industrial e comercial passou a substituir a produção e a comercialização artesanal dos produtos e serviços. Para tal, muito contribuíram empreendimentos cooperativos de naturezas diversas. O transportador rodoviário, por sua vez, atento à evolução dos demais setores, passou a valer-se da prática de cooperativas, para a implementação de suas atividades. Em Santa Catarina, atualmente, temos mais de 20 cooperativas de transportes, embora, nem todas atuem ou usufruam plenamente dos benefícios e das potencialidades oriundos do sistema cooperativista.

Algumas dessas cooperativas, operam o transporte rodoviário de cargas e passageiros de forma responsável e adequada. Outras, apenas agenciam fretes, formando pequenos grupos de interesses, ferindo muitos dos princípios originais do cooperativismo. Atréadas, às atividades de grandes empresas de transporte, muitas desempenham o papel de fachada, gerando facilidades aos interesses comerciais e fiscais de tais empresas.

Muitos consideram que, até o final da década de 80, os transportadores autônomos, de

---

<sup>12</sup> Fonte: home-page [www.ocesc.org.br](http://www.ocesc.org.br), em 13/06/00

modo geral, sobreviveram como puderam, sem deixar marcas do sistema cooperativista, dentro do transporte rodoviário de cargas. Por outro lado, entendemos que, nos anos 90, surgiram as cooperativas modernas de transporte, que muito evoluíram na direção da solução de vários problemas do setor, embora suas ações tenham se processado de forma incompleta.

Por tudo que se pôde observar<sup>13</sup>, muitas das cooperativas existentes em nosso Estado, talvez a maioria, podem ser denominadas de cooperativas “parciais” de transportes, dadas as suas inconsistências e desvios. Tais cooperativas, de modo abrangente, podem ser agrupada em 3 denominações e níveis distintos: “parcial oportunista”, “parcial sentimentalista” e “em desenvolvimento ou parcial”.

### 3.9.1 Cooperativa Parcial Oportunista

Podem ser enquadradas nesta classificação, aquelas constituídas para conseguir fretes, junto a grandes fabricantes, tendo em vista que a contratação isolada de transportadores autônomos envolveria muita burocracia, afinal o desejo dos fornecedores de cargas é resolver o assunto com o menor número de pessoas possível. Nasceram assim - mais por imposição do mercado do que pela iniciativa do transportador - as *cooperativas oportunistas*, devidamente registradas nos órgãos competentes e atendendo a todas as exigências legais.

Este tipo de cooperativa, pode ser denominada “parcial”, porque as intenções estão e são voltadas para garantir a receita de um determinado grupo de transportadores, não se enquadrando no princípio cooperativista: beneficiar todos os transportadores, que a ela queiram aderir, indistintamente.

---

<sup>13</sup> Conclusões do autor, obtidas através de convivência por mais de 10 anos com o setor de transportes rodoviários de cargas, além de contatos freqüentes mantidos com o Sindicato de Empresas de Transportes Rodoviários de Videira e com a Cooperativa dos Transportadores do Mercosul Ltda.

Ainda, que se enquadre nas alternativas do mercado, enquanto entidade capitalista legal, esse tipo de cooperativa não deixa de ser uma fonte de problemas, pelos seus princípios e motivações. A visão oportunista tem sido um grande impecilho, para o setor de transportes, pois antes de se constituir numa solução duradoura para o transportador autônomo, é a prática de uma “esperteza” oportunista. Pode ter caráter meramente efêmero, com razoável lucro para o administrador da empresa fornecedora de cargas. E, praticamente, não contribui em nada para a instituição do cooperativismo.

### 3.9.2 Cooperativa Parcial Sentimentalista

É comum, encontrar o presidente deste tipo de entidade cheio de ânimo, honestidade e boa vontade. Tudo se torna importante e todos os setores devem atender a todos os associados; a insuficiência de recursos é tratada como um mero detalhe. O sentido empresarial fica embotado pelo idealismo, camaradagem e falta de profissionalismo.

Pela sua forma de condução, várias visões fazem parte deste tipo de cooperativa, porque a falta de administração realista dos recursos disponíveis, gera confusão no sentido cooperativista da totalidade igualitária: como não há meios para atender a todos simultaneamente, acaba redundando no fato de que nem todos os sócios são iguais entre si, em todos os sentidos e momentos.

Na cooperativa sentimental, formam-se metas e objetivos que nunca vão ser atingidos. Sobressai a visão romântica e a cooperativa passa a ser vista como um meio de se reunir com os colegas, contar suas mágoas, reclamar do governo e achar problemas ao invés de soluções. A visão piedosa, por sua vez, ganha destaque no sentido de abrigar fortemente os mais pobres, independentemente da realidade e do ambiente em que a cooperativa está inserida. E, de conseqüência, a falta de visão empresarial faz com que a organização não alcance o sucesso, por não ser competitiva no mercado.

Nesse tipo de cooperativa os dirigentes, no dia a dia, executam muitas coisas boas, mas

esquecem de fazer a coisa certa, de modo que os seus outros objetivos deixam de ser buscados. Daí ser a mesma “parcial”.

### 3.9.3 Cooperativa em Desenvolvimento ou Parcial

Este tipo de cooperativa, caminha para se transformar no modelo ideal: aquele que traria melhorias constantes, para o setor de transporte rodoviário de cargas. É o tipo que assume, por princípio, o fato de que sempre há novos objetivos a atingir: novos serviços aos cooperantes, novos produtos aos clientes, novas relações a serem estabelecidas com a comunidade, novas exigências a serem apresentadas ao poder público, etc.

Essa cooperativa é dita “parcial” por ainda não estar completada – exaurida no seu *modus operandi*. Encontra-se em permanente desenvolvimento; é planejada para administrar o futuro, sempre. Ocupa-se da realidade presente, com a maturidade e a competência necessárias, ao melhor atendimento das demandas dos seus cooperantes e clientes. Porém, tem sua visão calcada na cultura do infinito e da imortalidade, como deve ter todo organismo vivo e jovem. Em outras palavras, ao mesmo tempo que projeta metas de longo prazo, essa cooperativa de transportes está devidamente registrada nos órgãos competentes, controla seus custos, defende seus direitos, é profissionalmente administrada, é modernamente organizada e está atenta às necessidades dos transportadores podendo, por exemplo, oferecer serviços de abastecimento e oficina aos associados. Pode ser o modelo de cooperativa do milênio que se inicia.

## 3.10 PRÁTICAS DO COOPERATIVISMO NO TRANSPORTE DE CARGAS

Conforme já referido, uma cooperativa antes de mais nada, vai ao encontro ordenado de interesses e objetivos. A fim de ilustrar os benefícios do sistema cooperativo, pode-se

lembrar a seguinte história: dois burros famintos, dentro de um campo de futebol, estavam amarrados um ao outro, através de uma corda. De repente, simultaneamente, cada um deles avistou um molho de capim diferente. E, tentando alcançá-los, começaram a puxar a corda em sentidos opostos. Naturalmente, nenhum dos dois atingiu o pretendido, já que eram igualmente fortes (ou fracos) e estavam usando forças em sentidos contrários. Ambos acabaram morrendo de fome e exaustão.

Tal qual a figura de imagem citada, uma cooperativa, para servir aos seus propósitos e finalidades, não basta ser um mero elo de união (ou corda) entre transportadores. Assim como não basta, que os transportadores associados sejam fortes, iguais e que saibam reconhecer oportunidades. É fundamental que a cooperativa ordene e administre tais características. De maneira extremamente prática, pode-se ter uma enorme gama de princípios, a serem observados na criação de uma cooperativa de transportadores. Pode-se enumerar alguns bastante díspares:

- o presidente deve ter e manter um bom relacionamento com os associados, além de possuir uma consistente formação técnico-acadêmica;
- deve-se evitar parentesco entre os membros e funcionários da cooperativa;
- evitar segregações (política, religiosa, racial, etc.), exercendo uma gestão livre, que permita uma visão global dos interesses comuns;
- a cooperativa deve visar o lucro dos associados e ser competitiva no mercado;
- etc.

Está exaustivamente demonstrado pela experimentação, que a ação conjunta via cooperativa, permite:

- otimização do tempo para o transportador;
- melhor atendimento por parte dos fornecedores;
- redução de custos/despesas para os transportadores;
- aquisição, através de melhores preços;
- tendência para a baixa de preços;
- maior qualidade nos produtos;
- melhor exercício dos direitos de garantias;
- maior poder de barganha; e
- fortalecimento da classe transportadora em geral.

Quando uma cooperativa obtém seu cadastro nacional de pessoa jurídica, não significa que seja uma cooperativa de fato. É necessário fazê-la funcionar no dia-a-dia e com competitividade. Por isso dizemos, que existem as cooperativas de direito e as de fato, ainda que, para os seus objetivos, devam existir de fato e de direito:

a) cooperativa de direito:

- é regida por um estatuto;
- as assembléias são registradas em atas;
- possui um CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica);
- possui um alvará e demais documentos;
- possui uma sede, com endereço registrado;
- tem um presidente e funcionários legalizados;
- possui blocos de conhecimentos e notas fiscais;
- etc.

b) cooperativa de fato:

- administra e ensina a administrar orçamentos;
- respeita o estatuto;
- possui normas internas claras, aprovadas em assembléia e colocadas em prática;
- presidente, funcionários e cooperados conhecem as normas internas e os princípios básicos do cooperativismo;
- presta serviços diversos aos membros;
- possui área jurídica atuante;
- está sintonizada com a realidade e as oportunidades do mercado transportador;
- inspira confiança aos associados, clientes, comunidade e poder público;
- etc.



## **CAPÍTULO 4**

### **PROPOSTA PARA UMA MODERNA COOPERATIVA DE TRANSPORTE**

## 4 PROPOSTA PARA UMA MODERNA COOPERATIVA DE TRANSPORTE

Este capítulo, busca apresentar uma proposta de estruturação e atuação para cooperativas de transporte rodoviário de cargas, com vistas a auxiliar a superação de alguns dos principais problemas e desvios apresentados pela maioria das cooperativas existentes, conforme relatado nos capítulos anteriores deste trabalho. Sempre que possível, buscaremos abordar as questões do modo mais prático, com aplicabilidade mais imediata para cooperativas da Região do Meio-Oeste do Estado de Santa Catarina. Mas, certamente, várias situações aplicam-se a organizações diversas, de lugares também diversos.

Serão abordados múltiplos aspectos de uma empresa cooperativa, desde os relativos à sua constituição e administração até aqueles referentes aos múltiplos serviços prestados aos seus membros cooperantes e aos clientes da organização. O conteúdo apresentado encontra-se sistematizado a partir da visão interna, que deve predominar no organismo, após, tratamos da relação da entidade com o ambiente e o mercado transportador.

### 4.1 VISÃO EMPRESARIAL MODERNA

Por necessidade do transportador autônomo (cooperado) e exigência do mercado, uma cooperativa de transporte rodoviário de cargas, atualmente, deve atuar tal qual uma empresa moderna: com flexibilidade, sintonizada com a realidade do ambiente, com transparência, com planejamento estratégico e operacional, com controles eficientes, com competitividade e com serviços de qualidade.

A partir de tais premissas, podemos salientar alguns aspectos que - se por um lado são inerentes à atividade cooperativista e, portanto, fundamentais aos objetivos desse tipo de organização - também contribuem decisivamente para sua atuação empresarial:

- o transportador autônomo de cargas rodoviárias deve se organizar em cooperativas

- de transporte, nelas atuar e desenvolver sua atividade, e essas devem “funcionar”;
- a cooperativa deve ser uma importante referência para o transportador, portanto, deve exercer a liderança eativá-lo. Para tanto, precisa estar sempre atualizada com suas necessidades e com todos os acontecimentos do dia-a-dia;
  - a cooperativa deve ser vista como uma empresa moderna, do tipo “cooperativa em desenvolvimento ou parcial” (ver item 3.9.3), uma vez que deverá atuar de modo criativo e flexível, aberta a inovações e à adaptação constantes, a partir de atitudes planejadas;
  - a cooperativa é formada por “iguais”, os sócios não são empregados e sim “proprietários”. Por isso, devem preservar a entidade e cooperar para o seu crescimento. Jamais utilizar o sistema para o seu benefício pessoal e único; o cooperado, antes de tudo, precisa aprender a atuar em equipe;
  - a cooperativa deve ser vista como uma entidade crucial para o transportador. Para isso, o cooperante deve ser um membro ativo, sempre presente nas reuniões, apresentando sugestões e comprometendo-se com a entidade;
  - as visões e comportamentos paternalistas da cooperativa devem ser expurgados, zelando-se, porém, pela união de todos para o fortalecimento da “empresa” e para o alcance dos objetivos da organização;
  - a cooperativa e seus associados não podem descuidar da boa relação com o ambiente em que estão inseridos, nem do mercado que atendem; e
  - além dos vários benefícios sociais, a cooperativa deve objetivar e favorecer o lucro financeiro de cada associado na sua atividade de transportar.

#### 4.2 EDUCAR PARA A VIVÊNCIA COOPERATIVISTA

Um dos quesitos primários, para a existência e o desenvolvimento harmonioso e eficiente de uma cooperativa, é a convergência e o entendimento dos seus objetivos e métodos administrativos e operacionais. O modo de garantir o cumprimento desse quesito é o de educar permanentemente os cooperados. Uma das técnicas recomendadas para a implementação do processo educativo é a constituição, manutenção e

desenvolvimento do chamado comitê de educação (ver item 3.8.4).

Através desses comitês, a cooperativa transfere e treina o cooperante para as tecnologias e modos de gerenciamento, necessários ao desenvolvimento de suas atividades. Trata-se de um fórum permanente de discussão e disseminação de informações sobre os problemas do setor. Bem como, serve para oportunizar a troca de experiências extraídas da dinâmica e da realidade dos serviços. Garante a formulação e a transferência de fundamentos teóricos e práticos, que levam ao conhecimento e ao aguçamento da apreciação crítica da organização e dos associados, qualificando-os para o enfrentamento de adversidades, para o reconhecimento de oportunidades e para a melhoria do planejamento estratégico e operacional, tanto individual quanto coletivo-institucional.

Esses comitês educativos, na prática, podem ter caráter temporário ou definitivo, embora o princípio que os norteia deva ser permanente e contínuo. Determinadas situações e oportunidades, podem levar à instalação de comitês específicos e temporários. Porém, a filosofia de estabelecer comitês como método de formação e informação, deve ser permanente.

Em termos práticos, um comitê de educação é um órgão auxiliar da administração, que pode ser criado via Assembléia Geral Ordinária, com a finalidade de realizar estudos e apresentar soluções sobre situações específicas. Além do encargo de educar para vários aspectos do cooperativismo, dever ter poderes para interpretar, modificar ou fazer cumprir determinações referentes à coordenação de programas de educação cooperativista, voltados aos cooperados, seus familiares e à comunidade da área de ação da organização.

#### 4.3 EXCLUSIVIDADE E FIDELIDADE: RESISTÊNCIA AO OPORTUNISMO

Uma das questões que mais interferem no futuro de uma cooperativa e na efetividade de

sua atuação diz respeito aos princípios de fidelidade e exclusividade, para os quais o transportador deve ter posicionamento claro e inequívoco na sua relação com a cooperativa. De modo geral, o mercado fornecedor de carga busca fragilizar tal relação, a fim de estabelecer maior poder de barganha e flexibilidade nas negociações de frete.

Freqüentemente, surgem situações tentadoras e ofertas de serviços, aparentemente, vantajosas, que são apresentadas ao transportador, exigindo sua atuação isolada, sem a interveniência da sua cooperativa. Nesses momentos, o cooperado precisa tomar cuidado para não infringir o bom senso e os estatutos da sua entidade, para “não colocar os pés em duas canoas”. Ou seja, o transportador deve cuidar para não exercer atividades antagônicas, servindo ao mercado e assim concorrendo diretamente com a sua cooperativa. Pois, num primeiro momento irá enfraquecê-la e, logo após, enfraquecerá a si mesmo, perdendo a capacidade de barganha e o nível de remuneração.

Uma das táticas mais comuns, empregadas por fornecedores de cargas, é o de atrair transportadores bem conceituados para o seu “*cast*”, acenando com uma remuneração maior do que a média do mercado. Em troca, são exigidos serviços exclusivos, sem intermediação da cooperativa. É quando o transportador autônomo, deverá lembrar que é parte integrante da cooperativa, que a mesma precisa dele e é com ele que ela se fortalece e garante justiça de remuneração a todos, fazendo o mercado operar com maior equidade.

Filiar-se a uma cooperativa é comprometer-se com a ética, pessoal e profissionalmente. Assim, o associado de uma determinada cooperativa, deve acreditar na entidade e não se deixar levar por ganhos imediatos. A cooperativa e o associado, deverão administrar o fato, de que grande parte das pessoas tende a se tornar imediatistas, principalmente, as que não aprenderam que os melhores e mais seguros investimentos, são aqueles de retorno em prazos não muito curtos e taxas nem tão altas. Como já se disse: quanto maior o retorno, maior o risco.

#### 4.4 COOPERATIVAS ESTRUTURADAS PARA O SUCESSO

Ainda que, no processo cooperativista, haja espaço para muitos procedimentos e modelos de gerenciamento e administração, alguns princípios consistentemente fundamentados pela academia e/ou consagrados pela prática, devem ser observados a fim de que uma moderna cooperativa atinja seus objetivos com sucesso. Muitos desses princípios são simples e, até, despojados de qualquer elaboração teórica mais profunda. Porém, na prática, revelam-se extremamente complexos e de difícil implementação, por questões políticas, estruturais e/ou conjunturais.

De modo geral, pode-se dizer que uma cooperativa estruturada para o sucesso, apresenta as seguintes características<sup>14</sup>:

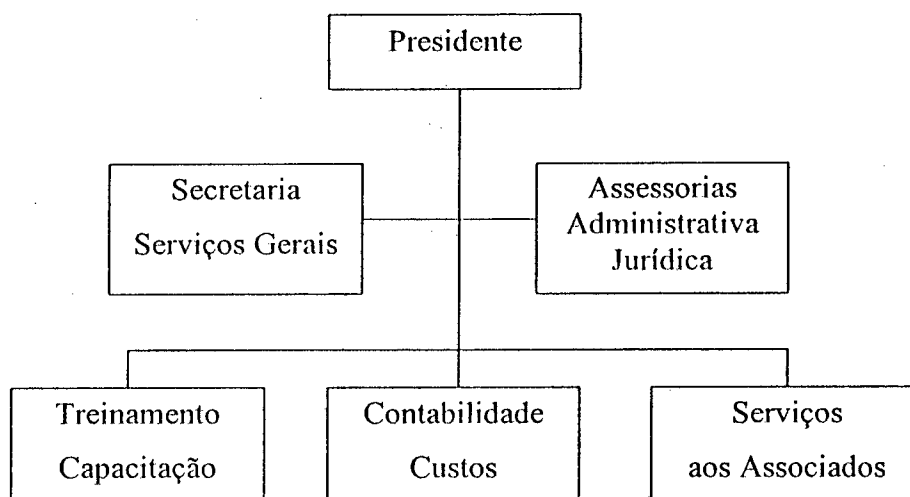
- profissionalismo da diretoria;
- planejamento estratégico centrado em 3 colunas mestras:
  - a. plano diretor de marketing afinado com os novos tempos;
  - b. treinamento de recursos humanos e desenvolvimento da educação cooperativista; e
  - c. orçamento e racionalização dos custos para um gerenciamento eficaz.
- harmonia entre os membros do Conselho de Administração;
- Conselho Fiscal pró-ativo e focado nas “auditorias preventivas”;
- bom sistema de comunicação com os cooperados (clareza, objetividade, periodicidade e transparência total);
- boa integração na comunidade (política de “boa vizinhança” com sindicatos, conselhos profissionais, associações comerciais, escola e outras instituições afins);
- atos cooperativos absolutamente em ordem;
- obrigações fiscais/tributárias rigorosamente em ordem;
- parcerias estratégicas para fortalecimento da entidade no mercado nacional e internacional; e
- pró-atividade (capacidade para antecipar-se às mudanças ou reagir com extrema rapidez aos novos desafios que surgem inesperadamente).

---

<sup>14</sup> Fonte: RIOS, 1998: p.27.

Para o sucesso do modelo adotado pela cooperativa, muito contribui a sua estrutura organizacional. A seguir (figura 4.1), apresentamos um organograma que procura favorecer o funcionamento das atividades administrativo-operacionais do transporte rodoviário de cargas de uma cooperativa, embasado nas relações sociais que devem existir entre cooperativa, transportador associado e a comunidade em geral. Salienta-se que um organograma formal da cooperativa deverá indicar, hierarquicamente, o posicionamento superior da Assembléia Geral, seguido do Conselho Fiscal e do Conselho de Administração, vindo logo após as diretorias e demais órgãos executivos, etc., conforme já suficientemente referido no Capítulo 3.

Figura 4.1 Organograma da Cooperativa Moderna



Em relação ao organograma, alguns aspectos gerais são destacados a seguir, embora, muitas cooperativas possuam as funções nele indicadas, acabam distorcendo suas ações ou minimizando seus efeitos potenciais.

#### 4.4.1 Quanto à Presidência

Conforme referido no Capítulo 3, o presidente da cooperativa tem papel importante e fundamental na concretização dos objetivos e finalidades da entidade. Para isto, deve ter boa postura social, grande habilidade nas relações humanas e formação acadêmica sólida. Necessita conduzir-se imparcialmente em contendas internas, cumprindo o papel de mediador e conciliador nas questões entre membros e destes com a entidade. Além de espírito empreendedor, deve possuir bons conhecimentos acerca de estratégia empresarial, além de ser adepto das atividades do planejamento e controle administrativo. É necessário, que possua uma visão sistêmica da organização e ser suficientemente desapegado, para que possa delegar funções e encargos aos seus colaboradores, respeitando e fazendo respeitar responsabilidades e competências.

O presidente deve ser eleito, através de processo de consulta a todos os associados, em pleito fiscalizado por assessores e associados. As pressões externas e internas que, por ventura, incidam sobre o presidente não podem inibir a prática justa das suas funções e prerrogativas. Em momento algum, poderá abrir mão ou delegar suas responsabilidades privadas e autoridade – seu papel é insubstituível na estrutura organizacional.

Cabe à presidência representar a cooperativa e os transportadores, buscando a união, garantindo o bem estar, zelando pelo controle de custos e pela remuneração justa para todos. Sua atuação deve permitir o desenvolvimento da sua entidade e da sociedade em geral, através da ajuda mútua, da responsabilidade, da democracia, da igualdade, da equidade e da solidariedade. Deve acreditar, ainda, nos valores éticos da honestidade, da transparência, da responsabilidade social e da preocupação com o cooperado, zelando pela preservação e difusão das tradições do cooperativismo mundial e pelos seus símbolos (ver anexos A, B e C).

Uma análise da atividade das cooperativas, ao longo dos tempos, demonstra muitas situações em que se encontram disparidades. Existem práticas diferenciadas e muitos equívocos em relação ao cooperativismo, a partir de múltiplas interpretações, filosofias alienígenas e/ou visões conjunturais (utópicas, românticas, socialistas, oportunistas, paternalistas, mercantilistas, etc.). O presidente da moderna cooperativa, que não se



enquadra em nenhuma destas visões ou modelos, deve balizar sua atuação a partir dos objetivos da organização e do pensamento dos associados que o elegeram. Atualmente, espera-se que uma moderna presidência pratique suas funções conforme o maior número possível dos seguintes princípios e premissas básicas:

- adesão voluntária e livre;
- gestão democrática;
- participação econômica dos membros;
- autonomia e independência;
- educação, formação e informação;
- intercooperação;
- interesse pela comunidade; e
- expansão da idéia cooperativista.

#### 4.4.2 Quanto à Secretaria e Serviços Gerais

A secretaria deve ser um setor de suporte para a administração da cooperativa, servindo de elo de ligação entre os diversos setores internos e externos da cooperativa. A pessoa que desempenha esta função, deve ter um bom relacionamento dentro da entidade, demonstrando conhecimento de recursos humanos, administração, contabilidade, custos, legislação trabalhista, buscando equilibrar as diversas situações do ambiente interno e externo.

É comum encontrar-se em cooperativas, o serviço de secretaria completamente desvirtuado e inoperante. A chamada “secretaria”, na verdade, é desempenhada por uma única pessoa, inabilitada, semi-analfabeta, incapaz de redigir ou registrar textos, cumprindo a função de atendente de telefone ou, pior ainda, restringindo-se ao papel cabível a um “parente” de algum diretor da entidade.

Numa cooperativa moderna, entre inúmeras e importantes serviços, contam-se atividades muito diversas, que devem ser desempenhadas com o mesmo zelo e

competência. Ao mesmo tempo, que cuida para que a documentação e a correspondência da entidade estejam devidamente atualizadas e catalogadas, deve fazer com que o serviço de recepção da cooperativa seja dinâmico, eficiente e bem humorado, cumprindo diligentemente o que se espera do “cartão de visitas” do organismo.

Dentre os serviços gerais da cooperativa, alguns exigem um forte sentido de organização e controle. É o caso do almoxarifado, da limpeza, do protocolo, etc., todos relativamente simples, porém, de grande interferência na vida da organização. Ainda, que possam ser desempenhados de forma cumulativa, por alguns funcionários, precisam estar claramente definidos. Fato comum e indesejável é o extravio de materiais e documentos da cooperativa, por falta de delegação de responsabilidades – o que deve ser evitado pelos administradores da organização.

#### 4.4.3 Quanto às Assessorias

Apesar de, numa cooperativa, haver espaço para vários tipos de assessoria - dependendo suas dimensões e abrangência - centraremos nossa atenção em dois serviços específicos, dada sua recorrência na maioria das cooperativas existentes: assessoria jurídica e assessoria administrativa.

Embora a denominemos de *assessoria* administrativa, na realidade essa área tem atividades e rotinas executivas bem definidas e fundamentais, no dia-a-dia da cooperativa. Ta qual as demais assessorias, deve cumprir tarefas de análise e apoio ao corpo diretivo, auxiliando no planejamento e implementação de atividades não rotineiras. Portanto, sua função é controlar, analisar e auxiliar na tomada de decisão, que deve primeiro passar pelo presidente. Participa ativamente do planejamento estratégico e deve ter excelente relacionamento vertical e horizontal na cooperativa.

Rotineiramente, dentre as suas diversas atribuições, a assessoria administrativa faz a avaliação das adesões dos transportadores à cooperativa, cobrança de tarifas e

mensalidades em geral, registros diversos, cobranças e pagamentos da área financeira. Também, coordena reuniões, analisa planilhas de custos, inclusive as que norteiam o transporte, cobrando as atualizações. Dadas as complexidades das relações que envolvem a atividade de uma cooperativa, muitas são as oportunidades em que a entidade fica exposta e sujeita a questões ligadas ao campo jurídico. Daí, a necessidade da criação de um departamento jurídico, que venha subsidiar a conduta e as decisões do presidente e da entidade. Compete a essa assessoria, analisar contratos, antever situações que possam envolver providências legais, por parte da cooperativa, além de zelar pela observação de normas e leis vigentes, nos âmbitos municipal, estadual e federal.

A assessoria jurídica é composta, no mínimo, por um advogado regularmente habilitado, que coordena e executa as atividades previstas pelas normas internas da instituição. Avalia de, maneira antecipada, as implicações das decisões relevantes de qualquer esfera de atividade da cooperativa, analisa questões e representa a organização em foros trabalhista, penal, civil e outras. No cumprimento de suas funções, presta assessoria a todos, do sócio ao presidente, no que couber – não incluídas questões de interesse particular.

#### 4.4.4 Quanto ao Treinamento e Capacitação

O preparo de pessoal, para o desempenho de uma função, é de vital importância a uma empresa moderna. Na relação com seus clientes, a cooperativa, no intuito de melhorar seus níveis de serviço, deve oferecer pessoal devidamente capacitado, em termos qualitativos, para o cumprimento das diversas demandas específicas. Diferentes clientes apresentam diferentes exigências. Já existem, por exemplo, acordos entre agroindústrias e cooperativas de transportes no sentido de que todos os motoristas, para atuar na atividade, devem apresentar certificado de participação em determinados cursos. Um caso a ser citado é o acordo celebrado entre uma empresa do Meio-Oeste Catarinense (Perdigão S. A.) e uma cooperativa de transportadores (Coopercarga, de Concórdia SC),

onde a preferência para a contratação de transportadores é dada aos motoristas cursados.

Atualmente, além das iniciativas individuais das cooperativas, há muitas organizações que se encontram habilitadas para o treinamento e capacitação de mão de obra para o setor de transportes. A Fundação Adolpho Bósio de Educação no Transporte (FABET), entidade localizada em Concórdia – SC, é tida como a fundação pioneira no Brasil a se preocupar e atuar de fato na educação para o transporte. A Confederação Nacional dos Transportes (CNT) também oferece inúmeros cursos e treinamentos ao transportador, atuando na sua capacitação e promoção social, em nosso Estado.

A necessidade de educar e treinar o transportador, baseia-se na premissa de que, atualmente, é muito dispendioso aprender apenas através do método “tentativa e erro”. É necessário, que o profissional esteja devidamente preparado, do ponto de vista teórico, a fim de se evitar erros já comprovados. Além do que, a competitividade exigida nos tempos atuais, deixa patente que não basta o transportador simplesmente desenvolver o seu trabalho. É necessário que o faça da melhor forma possível – com o máximo de qualidade.

Portanto, é fundamental que a cooperativa crie e mantenha programas de treinamento, capacitação e qualificação de pessoal – tanto de associados, quanto de dirigentes e funcionários. Essas atividades, podem ser desenvolvidas através das ações dos comitês de educação, de modo planejado e contínuo. É aconselhável, que a atividade de treinamento seja implementada através de processos contínuos (caráter e preocupação permanentes) e não de projetos específicos (iniciativas descontínuas, com tempo determinado).

#### 4.4.5 Quanto aos Setores de Contabilidade e Custos

A área de custos coleta e controla dados a partir de informações da contabilidade da cooperativa e do mercado em geral, produzindo informações para auxiliar a tomada de

decisão. O setor de custos, comparado ao organismo humano, é visto como um pulmão, sem o qual, torna-se quase impossível viver. Com uma boa assessoria em custos, a administração estará sempre atualizada, em condições de tomar as melhores decisões e reconhecer as melhores oportunidades. Numa moderna cooperativa, não há mais espaço para uma atuação discreta do setor de custos; é uma atividade para especialistas, profundamente diferenciada da atividade contábil.

A atividade do controle de custos é desenvolvida a partir do conhecimento profundo da experiência da organização, de suas potencialidades, sendo decisiva ao planejamento da cooperativa. Também, é responsável direta pelo desenvolvimento e crescimento da organização, já que sua grande importância não está em esclarecer contas passadas ou problemas presentes, mas, de possibilitar projeções de futuras atividades. Segundo Cruz (CRUZ, 1998: p. 227) “a única coisa que se consegue ao resolver um problema é voltar à situação anterior. Portanto, o verdadeiro progresso não é obtido solucionando-se problemas, mas sabendo-se usar as oportunidades criadas pela necessidade de resolvê-los.”

O atendimento contábil, dentro da cooperativa, tem como objetivo permitir que profissionais da área possam dotar o setor de transportes dos necessários controles. Ao contrário dos dias atuais, até passado recente, as transportadoras eram tratadas apenas como uma empresa a mais, dentro dos escritórios de contabilidade, relegando-se o fato de que a atividade transportadora possui leis especiais e o contador deve ter preparo especial para atendê-lo: “o tempo dos clínicos gerais já passou”.

A contabilidade é vista como “ciência da informação”, sendo que desempenha papel muito importante em qualquer atividade. Consideramos que o sistema contábil praticado nas pequenas e médias empresas, deve ser o mesmo das grandes empresas. Consta-se, na prática, que têm ocorrido sérios desvios ocasionados pela má interpretação do que seja *obrigatoriedade e necessidade*. A nova lei do Simples, por exemplo, cuja legislação desobriga pequenas e médias empresas de certos registros, tem levado cooperativas a deixar de registrar dados, fundamentais, para o seu próprio controle. Neste caso, a perda de informações dificulta a análise e a tomada de decisões. Frequentemente, verificamos que muitos princípios contábeis têm sido esquecidos, quando muitos profissionais se

preocupam em apenas atender às exigências legais, algumas bastante volúveis. Estas, que perdem importância formal em pouco tempo, muitas vezes, serviriam decisivamente para o planejamento e controle da cooperativa.

Algumas leis que ontem serviam, hoje não podem mais ser usadas, tornaram-se obsoletas. Outras que podem ser aplicadas no Norte, não servem para o Sul. Para suprir essa situação e outras incongruências circunstanciais surgiu, então, a contabilidade gerencial. A meta dessa atividade é de conseguir informações de qualidade, necessárias à administração da própria cooperativa, que acabam tornando-se uma vantagem competitiva. A correta contabilidade é fundamental à atividade de controle e previsão de custos; os dois setores devem atuar de modo sintonizado.

#### 4.4.6 Quanto aos Serviços Para os Associados

Dentre as muitas atividades de uma cooperativa de transporte rodoviário de cargas encontram-se várias, que estão ligadas a serviços oferecidos pela entidade aos seus cooperantes. Podemos citar a assistência médica e odontológica, os diferentes seguros (individuais ou em grupo) de veículos e cargas, a intermediação de financiamentos bancários, assistência jurídica, distribuição de bolsas de estudo, aquisição de insumos, assistência técnica aos veículos, etc. Muitos desses serviços são dirigidos tanto aos associados, quanto aos seus familiares.

Um princípio que deve nortear a atuação da cooperativa é: o seu maior capital são as pessoas. Por isso, a importância de buscar atendê-las do modo mais amplo possível. A partir daí, um plano de saúde adquire uma fundamental importância. O bom desempenho do trabalhador está atrelado às condições de saúde, suas e de sua família. Todo indivíduo, quando bem assistido, fica em paz consigo mesmo, podendo se concentrar no desenvolvimento de suas atividades; de bem com o mundo, fica de bem com o ambiente externo, desempenha melhor sua função, produz mais e melhor, gerando melhores resultados.

Portanto, a prestação de serviço médico e odontológico, diretamente ou através de planos de assistência, é salutar na vida da cooperativa e seus associados. Também, o acesso a seguros de vida, a preços e condições favoráveis, são fortes atrativos aos cooperados. Também, importante para a atividade de transporte, os seguros de carga e veicular, intermediados pela cooperativa, adquiridos por preços vantajosos, fornecem vantagem competitiva e segurança para o transportador e para os clientes.

Um outro fator de competitividade, que uma cooperativa pode obter, é o de utilizar suas potencialidades, para gerar economia de escala na aquisição de insumos diversos. O fato de a cooperativa congregar muitos transportadores autônomos, faz com que ambos constituam uma associação de importante significância comercial, com grandes poderes de barganha. Por isso, nesse campo, as possibilidades de serviços que uma cooperativa pode oferecer ao transportador são muitas:

- a) borracharia e recapamento de pneus: este serviço pode parecer de pequena importância, mas se agiganta, quando se avalia a sua interferência na planilha de custos operacionais da atividade e nas dificuldades muitas vezes encontradas no atendimento;
- b) oficina: para os transportadores que possuem veículos com certa idade, os quais exigem maior manutenção, este passa a ser um serviço decisivo, podendo a cooperativa manter uma equipe de mecânicos especializados. Dado o aumento da idade média da frota, em algumas regiões, deve-se trabalhar com o fato de que um bem usado, muitas vezes, pode estar em perfeitas condições, produzindo boa taxa de retorno, sobre um investimento inicial relativamente baixo;
- c) posto de combustíveis: embora, exista competição entre os postos de abastecimento, oferecendo lavagem e lubrificação grátis ao se abastecer certa quantidade de litros de combustível, mesmo assim, o transportador paga relativamente caro pelo combustível. Portanto, fornecer esse insumo a preços menores, além de reduzir custos operacionais e fornecer vantagem competitiva, permite que o transportador suporte melhor a falta de aumento de receitas e a redução nos valores de fretes, que porventura ocorram.

#### 4.5 FORÇAS QUE AFETAM AS COOPERATIVAS

No cumprimento de suas atividades e finalidades, uma empresa quer de natureza cooperativista ou não, depara-se com uma série de restrições e variáveis que precisam ser administradas ou gerenciadas, de modo a ser atingido o sucesso da forma mais rápida e efetiva possível. Algumas dessas forças dependem, diretamente, da atuação da administração, dos seus recursos, das suas características e da conjuntura em que se envolve. Outras, porém, dependem fundamentalmente do meio e sobre essas a cooperativa não tem domínio e o que lhe resta é gerenciá-las do melhor modo possível.

Algumas dessas variáveis ou forças podem ser facilmente identificadas e administradas. Enquanto outras, ainda que facilmente identificáveis, têm soluções de difícil implementação. E, há aquelas, de difícil identificação, podendo a cooperativa estar ou não preparada para o seu enfrentamento. De modo geral, segundo Rios (RIOS: 1998, p. 109), as cooperativas de transportes, a exemplo de outros tipos de empresas, terão sua atuação afetadas pelas seguintes 10 forças:

1. *recursos humanos* (considerado o maior capital de qualquer empresa);
2. *tecnologia* (as mudanças são contínuas e rápidas);
3. *concorrentes* (competição mundial e não mais local);
4. *fornecedores* (têm que ser parceiros, onde os dois lados ganham);
5. *emergentes* (novas empresas que explorarão novos nichos de mercados das cooperativas);
6. *substitutivos* (novas modalidades de produtos/serviços que se tornarão rapidamente obsoletos produtos/serviços das cooperativas);
7. *logística* (produtos/serviços estarão na hora certa, no lugar certo, a preços acessíveis);
8. *comunidade* (a comunidade precisa se orgulhar de ter a sua cooperativa atuante e balizadora de mercado);
9. *clientes* (precisam descobrir as vantagens e os benefícios oferecidos pela cooperativa); e
10. *governo* (precisa flexibilizar a carga tributária e incentivar atos e ações cooperativistas).



Assim, uma moderna cooperativa de transporte rodoviário de carga, precisa estar atenta e sintonizada com a realidade que a cerca, para que possa responder com rapidez e eficiência quando exigida. Para tanto, deve ser objetiva e transparente nos seus métodos e procedimentos, a partir do princípio de que se encontra tecnicamente habilitada.

## **CAPÍTULO 5**

### **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Comparados e analisados os resultados obtidos nesta pesquisa, pode-se prever que uma cooperativa que trabalha segundo o modelo sugerido, pode propiciar maiores benefícios aos transportadores associados. Pois, além de promover o desenvolvimento social de seus cooperados, estaria fornecendo-lhes alternativas e habilitações que evitariam a freqüente utilização de intermediários nos seus negócios, que minoram os lucros da atividade e criam atrelamentos dispensáveis. Cada transportador vem comprando, individualmente, os insumos básicos para sua atividade, logo a margem de lucro é muito pequena. E é, justamente, esta intermediação que recomendamos reduzir, pondo em prática com urgência o sistema de cooperativa.

Assim, torna-se indispensável que todos os transportadores conheçam os princípios do cooperativismo, sem os quais não haverá a sua correta integração ao sistema cooperativista. É importante que outras entidades, a exemplo da FABET<sup>15</sup> e CNT<sup>16</sup>, desenvolvam atividades educativas, que venham dar a sua contribuição ao sistema e ao mercado. Pois, o desenvolvimento e o crescimento da atividade cooperativista só existirá com educação: a implantação de escolas é de grande importância, já que estaremos aumentando e distribuindo riqueza, a partir do investimento no “capital maior” da organização - o ser humano.

A cooperativa de transporte deve seguir os princípios da adesão livre, gestão democrática, participação econômica dos membros, autonomia, independência, educação, formação, informação e intercooperação.

O Brasil precisa melhorar a pavimentação das suas estradas, uma vez que, apenas 9,2% de pavimentação é muito pouco. O Meio-Oeste de Santa Catarina deveria ter maior número de estradas asfaltadas, principalmente, os acessos ao meio rural. A falta de boas estradas pavimentadas, que dão acesso às granjas do interior, provocam atrasos chegando a paralisar o abate de animais. Isto pode ser comprovado junto à Perdígão

---

<sup>15</sup> FABET - Fundação Adolpho Bósio de Educação no Transportes (Município de Concórdia - SC).

<sup>16</sup> CNT - Confederação Nacional dos Transportes.

Agroindustrial S.A., de Videira - SC.

O volume de cargas transportadas via rodoviária, no Brasil, é de 63%: temos um dos maiores índices de veículos per capita do mundo e tudo isto justifica maiores investimentos. Se existem veículos existe pagamento de IPVA. Se existem muitos produtores rurais temos impostos e com receitas podemos pavimentar as estradas. Parece-nos que os órgãos públicos, ou melhor nossos representantes, não aprenderam a administrar, quer dizer, eleger prioridades e seguir os orçamentos.

Finalmente, entende-se que a prática adequada do cooperativismo pode ser benéfica para o transporte rodoviário de cargas como um todo, onde a operação do transporte tenha características semelhantes às aquelas aqui estudadas.

## 5.1 CONCLUSÕES

As conclusões relativas a esta pesquisa, são apresentadas conforme prevê a metodologia hipotético-dedutiva utilizada e referida no Capítulo 1 (item “1.4 Hipóteses”), que indica a utilização da seguinte seqüência: verificação das hipótese, conclusões dos objetivos específicos e, finalmente, conclusões acerca do objetivo geral da pesquisa.

### 5.1.1 Verificação das Hipóteses

Todas as hipóteses estabelecidas no Capítulo 1 (item 1.4) deste trabalho, foram confirmadas pela pesquisa desenvolvida, conforme mostrado a seguir.

Para a 1ª hipótese: “*as ações isoladas enfraquecem a classe transportadora*”, pode-se concluir que esta hipótese foi **confirmada**, pois ao longo de todo o Capítulo 3 mostrou-se que o objetivo primário de uma cooperativa, sem dúvida, é tirar partido dos efeitos da

união de esforços e recursos de seus associados. E, de acordo com o referido no Capítulo 3, a ação isolada de seus membros diminui enormemente o poder de barganha dos transportadores autônomos, bem como, os benefícios decorrentes da economia de escala da classe representada por uma cooperativa. Como foi mostrado, a legitimidade das ações da cooperativa baseia-se, fundamentalmente, na ação conjunta e de cooperação dos associados.

Para a 2ª hipótese: “*a criação ou otimização de cooperativas de transporte rodoviário de cargas fortalecem a classe transportadora*”, concluiu-se que esta hipótese foi **confirmada**. Os Capítulos 2, 3 e 4 mostraram que - dados os seus objetivos e “modus operandi” - uma cooperativa torna mais transparente todo o mercado transportador e tende a solicitar maior eficiência dos concorrentes dos transportadores autônomos. Como operam segundo uma reduzida estrutura funcional, tendem a ter menores custos e, em termos de preços, a serem tremendamente competitivos. Por outro lado, ao se aprimorarem, as cooperativas ultrapassam as vantagens das atuais transportadoras comuns, que operam segundo rígidas leis fiscais e trabalhistas, o que levará essas a buscarem maior eficiência nos seus métodos gerenciais.

Para a 3ª hipótese: “*os transportadores desconhecem o sistema cooperativista*”, pode-se concluir que esta hipótese foi **confirmada**. Os Capítulos 3 e 4 mostram que os maiores problemas enfrentados pela organização cooperativista, têm origem na falta de conhecimento dos associados e dirigentes, em relação às potencialidades e benefícios desse tipo de empreendimento. Conforme referido, há que se investir enormemente na educação e no treinamento dos cooperantes, para o desenvolvimento da atividade transportadora sob os princípios da cooperação.

### 5.1.2 Conclusões Sobre os Objetivos Específicos

A partir da verificação das hipóteses e da abrangência e limites da pesquisa, o trabalho mostrou:

em relação ao 1º objetivo específico, pode-se realmente afirmar que “*a atividade cooperativista é benéfica ao mercado transportador*”, uma vez que foi confirmada a hipótese de que *a criação ou otimização de cooperativas de transporte rodoviário de cargas fortalecem a classe transportadora* (2ª hipótese). Portanto, este objetivo foi **atingido**.

Em relação ao 2º objetivo específico, pode-se afirmar que realmente “*a prática atual das cooperativas de transporte de cargas do Meio-Oeste de Santa Catarina é ineficiente*”, uma vez que - além das práticas analisadas nos Capítulos 3 e 4, foram confirmadas as 1ª e 3ª hipóteses - mostraram que “*ações isoladas enfraquecem a classe transportadora*” e “*os transportadores desconhecem o sistema cooperativista*”. Portanto, este objetivo foi **atingido**.

Em relação ao 3º objetivo, de *apresentar um modelo alternativo de cooperativa para o transportador rodoviário de cargas do Meio-Oeste de Santa Catarina*, foi desenvolvido e apresentado o Capítulo 4 (Proposta Para Uma Moderna Cooperativa de Transporte) desta pesquisa, onde estão discutidos e indicados vários aspectos práticos para a constituição e manutenção de uma cooperativa, adequada aos dias atuais e à realidade do Meio-Oeste de nosso Estado. Portanto, este objetivo foi **atingido**.

### 5.1.3 Quanto ao Objetivo Geral

Conforme o item 1.3 deste trabalho, o objetivo geral da dissertação foi definido como sendo: “*Apresentar uma estratégia que venha contribuir para a melhoria do transporte rodoviário de cargas, através da prática do cooperativismo*”.

Por tudo que foi apresentado, especialmente no Capítulo 4 (“Proposta Para Uma Moderna Cooperativa de Transporte”), entendemos que o objetivo geral do trabalho foi plenamente **atingido**. Pois, de modo claro e até repetitivo, foram elaboradas referências à atuação de cooperativas de transporte, de modo que pudessem evitar os desvios e as

práticas que diminuem sua eficiência e comprometem o seu sucesso. Também, entendemos ter atingido o objetivo geral proposto, a partir do argumento de que foram atingidos os objetivos específicos delineados, conforme mostrado no item anterior.

Vale salientar um fato que sobressaiu, ao longo de toda a pesquisa: verificou-se que a quase totalidade das cooperativas estudadas necessita, sem demora, incluir a educação cooperativista entre as suas principais preocupações. Podem ficar bastante facilitadas, a partir daí, as tarefas de transferir outros conhecimentos inerentes à atividade transportadora, conforme exigido pelo mercado.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA NOVOS TRABALHOS

Certos de que, neste trabalho, abordou-se apenas uma pequena parcela das questões, que envolvem o estudo de cooperativas de transporte rodoviário, temos a certeza de que muitos outros trabalhos deverão dar continuidade a este. Além, é claro, de abordar novos enfoques da questão.

Assim, desejamos recomendar algumas pesquisas que poderão ser realizadas, em relação ao transporte rodoviário de cargas, efetuado por cooperativas:

- perfil do transportador autônomo catarinense;
- influência das cooperativas no sistema catarinense de transporte de cargas;
- gerenciamento de custos para dirigentes e associados de cooperativas;
- qualidade dos serviços ofertados pelas cooperativas;
- etc.

Além das recomendações dirigidas à academia, em relação ao sistema cooperativo, pode-se destacar a necessidade deste sistema atentar para a atividade do transporte, de modo particularizado. Atualmente, no cadastro da Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina, são previstos 9 ramos de atividades cooperativistas. O transporte está inserido no ramo *trabalho*, e é tratado como um subgrupo. Dada a

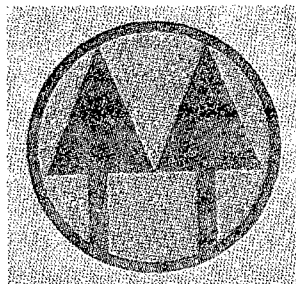
importância e as particularidades da atividade, sugerimos que o transporte seja considerado como um ramo distinto e destacado. Assim, passaríamos a considerar e identificar, os seguintes ramos de atividades do cooperativismo no Brasil:

1. agropecuário;
2. consumo;
3. crédito;
4. educacional;
5. habitacional;
6. mineral;
7. saúde;
8. serviços;
9. trabalho; e
10. transporte.



**ANEXOS**

## ANEXO A – LOGOTIPO DO COOPERATIVISMO



**Pinheiro** – antigamente o pinheiro era tido como um símbolo da imortalidade e da fecundidade, pela sua sobrevivência em terras menos férteis e pela facilidade na sua multiplicação.

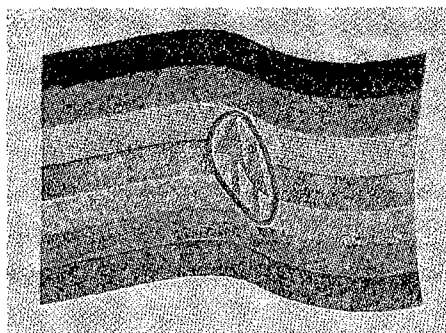
**Círculo** – o círculo representa a vida eterna, pois não tem horizonte final, nem começo, nem fim.

**Verde** – o verde-escuro das árvores lembra o princípio vital da natureza.

**Amarelo** – o amarelo-ouro simboliza o sol, fonte permanente de energia e calor.

Assim nasceu o emblema do cooperativismo: um círculo abraçando dois pinheiros, para indicar a união do movimento, a imortalidade de seus princípios, a fecundidade de seus ideais, a vitalidade de seus adeptos. Tudo isto marcado na trajetória ascendente dos pinheiros que se projetam para o alto, procurando subir cada vez mais.

## ANEXO B – BANDEIRA DO COOPERATIVISMO



O cooperativismo possui uma bandeira formada pelas sete cores do arco-íris, aprovada pela ACI ( Aliança Cooperativa Internacional) em 1932, como símbolo da paz e esperança. Cada uma destas cores tem um significado próprio:

**Vermelho** – coragem

**Alaranjado** – visão de possibilidades do futuro

**Amarelo** – desafio em casa, família e comunidade.

**Verde** – crescimento de ambos, individual ( como pessoa) e dos cooperados.

**Azul** ( forte e fraco) – horizonte distante, a necessidade de ajudar a si próprio e aos outros através da cooperação.

**Violeta** – beleza, calor humano e coleguismo.

## **ANEXO C - DIA INTERNACIONAL DO COOPERATIVISMO**

O dia internacional do cooperativismo foi instituído em 1923, no Congresso da Aliança Cooperativa Internacional – ACI, com o objetivo de comemorar, no primeiro sábado de julho de cada ano, a confraternização de todos os povos ligados pelo cooperativismo. Originalmente denomina-se “Dia da Cooperação”. Com o tempo passou a ser chamado “Dia do Cooperativismo” e, atualmente, “Dia Internacional do Cooperativismo”.

**ANEXO D - COOPERATIVAS DE TRANSPORTE EM SANTA CATARINA**

Quadro D.1 Cooperativas de Transporte Rodoviário em Santa Catarina

<b>NOME</b>	<b>CIDADE</b>	<b>FUNDAÇÃO</b>
1 - Coop. Transportadores Autônomos de Campos Novos Ltda	Campos Novos	10/03/95
2 - Coop. dos Transportadores de Capinzal e Região	Capinzal	06/09/97
3 - Coop. Transp. Coletivos de Passageiros e Cargas do Oeste Catarinense	Chapecó	24/05/75
4 - Coop. Transportadores de Cargas do Estado de SC Ltda	Concórdia	09/02/90
5 - Coop. Transportadores do Alto Uruguai Catarinense	Concórdia	06/03/98
6 - Coop. Transportes Alternativo do Sul de SC	Criciúma	05/08/98
7 - Coop. Mista dos Tranp. Escolares, Turismo e Similares da Grande Florianópolis	Florianópolis	11/09/98
8 - Coop. de Transportes de Içara	Içara	28/12/99
9 - Coop. Trab. Mov. Carga, Descarga e Aux. de Armazéns	Imbituba	03/07/98
10 - Coop. Transp. Alternativos e Dif. De Passageiros da Região de Itajaí	Itajaí	23/09/98
11 - Coop. Transp. Autônomos do Vale do Itajaí Ltda	Itajaí	28/01/93
12 - Coop. Transp. de Cargas do Meio Oeste de SC Ltda	Joaçaba	25/07/92
13 - Cooperativa dos Transportadores de Papel Ltda	Joaçaba	25/07/95
14 - Coop. dos Transportadores Comerciais Autônomos de Joinville	Joinville	30/06/85
15 - Coop. Transportê de Lauro Müller	Lauro Müller	06/0698
16 - Coop. dos Transp. Autônomos do Extremo Oeste Catarinense Ltda	São Miguel do Oeste	17/12/96
17 - Coop. Transportes Rodoviários de Xanxerê	Xanxerê	20/12/97

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- 1 - BALLOU, R. H.. *Logística empresarial*. São Paulo: Atlas, 1995. 388 p.
- 2 - *Constituição da República Federativa do Brasil - 1988*. Brasília: Centro Gráfico do Senado Federal, 1988, 292 p.
- 3 - CRUZ, T.. *Sistemas de informações gerenciais*. São Paulo: Atlas, 1998. 231 p.
- 4 - GITMAN, L. J.. *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Harbra, 1997. 840 p.
- 5 - HARTUNG, A. P.. *O cooperativismo ao alcance de todos*. Brasília: OCB, 32 p.
- 6 - HAY, W. W.. *An introduction to transportation engineering*. New York: John Wiley & Sons, 1977. 337 p.
- 7 - HOLYOAKE, G. J.. *Os 28 tecelões de Rochdale*. Guanabara: Fon Seleta, 1972.
- 8 - IUDÍCIBUS, S.. *Manual de contabilidade*. Atlas:1991, 763 p.
- 9 - MATARAZZO, D.. *Análise financeira de balanços*. São Paulo: Atlas, 1994, 463 p.
- 10 - NOVAES, A.G.. *Sistemas de transportes*. São Paulo: E. Blücher, 1986. 424 p. 3 v.
- 11 - OLIVEIRA, N. B.. *Cooperativismo: guia prático*. 2ª ed. Porto Alegre: Metrópole, 1984.
- 12 - PALMYOS, P. C.. *Cooperativismo: o princípio cooperativo e a força existencial - social do trabalho*. Belo Horizonte: Fundec, 1981.
- 13 - PARREIRAS, R.. *Marketing de transportes de cargas*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990, 198 p.
- 14 - PEIXOTO, J. B.. *Os Transportes no atual desenvolvimento do Brasil*. Rio de Janeiro : Biblioteca do Exército, 1977.
- 15 - PINHO, D. B.. *Doutrina Cooperativa*. São Paulo: DAC/SAESP/INESP, 1976.
- 16 - QUEIROZ, C.R.S.. *Manual da cooperativa de serviços e trabalho*. Editora STS, 1997, p.319.
- 17 - RIOS, O. L.. *Cooperativas brasileiras*. São Paulo: STS, 1998. 111 p.
- 18 - SANTOS, J.. *Análise de custos*. São Paulo: Atlas, 1990. 191 p.

---

Observação: por conveniência, deixamos de enumerar os documentos consultados para simples conferência de dados ou de uso acessório (dicionários, programas de editoração, etc.).

- 19 - SCHLÜTER, G. H.. *Gestão da empresa de transporte rodoviário de bens*. v.2. São Paulo: Heka, 1994.
- 20 - TORRES, C.. *Lei das sociedades anônimas*. Brasília: Senado Federal, 1997, 342 p.
- 21 - UELZE, R.. *Logística empresarial uma introdução à administração de transportes*. São Paulo : Pioneira, 1974. 239 p.
- 22 - VALENTE, A. M., PASSAGLIA, E., NOVAES, A.G.. *Gerenciamento de transporte e frotas*. São Paulo: Pioneira, 1997. 215 p.
- 23 - WATERMAN JR., ROBERT H.. *O fator renovação*. São Paulo: Harbra, 1989. 330 P.
- 24 - BRASIL. GEIPOT. *Anuário Estatístico dos Transportes*. Brasília: Ministério dos Transportes, 1998.
- 25 - CHRAIM, M.. *O Mercosul e seus impactos sobre o sistema de transporte rodoviário de passageiros de Santa Catarina*. Florianópolis, 1996. Dissertação de Mestrado - PPGEP, UFSC.
- 26 - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. *O cooperativismo internacional*. Brasília: OCB, 1990.
- 27 - \_\_\_\_\_. *O cooperativismo no Brasil*. Brasília: OCB, 1990.
- 28 - \_\_\_\_\_. *XI congresso brasileiro de cooperativismo. Anais*. Brasília: OCB, 1999.
- 29 - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. *O Cooperativismo catarinense*. Brasília: 1991.
- 30 - *Ações planejadas antecipam o Natal*. Revista Logística Moderna, São Paulo, v. 41, p. 20-25, outubro de 1996.
- 31 - ALMANAQUE ABRIL. São Paulo: Editora Abril, 1999.
- 32 - *Bau-vagão opera em rodovias e ferrovias*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 104, p. 90-92, maio/junho de 1998.
- 33 - *Trans notícias*. Revista do Transportador Gaúcho, Porto Alegre, v. 140, p. 22, março de 1999.
- 34 - *Transporte público urbano – crise e oportunidades*. Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos (NTU), São Paulo.
- 35 - [www.bts.org](http://www.bts.org). Homepage: Bureau of Transportation Statistics, US Department of Transportation, 1999.
- 36 - [www.cnt.org.br](http://www.cnt.org.br). Homepage: Confederação Nacional dos Transportes, 1999.
- 37 - OCESC. *O cooperativismo catarinense é assim*. Fita de Vídeo. 1996.



- 38 - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - DPS - PPEG. *Normas para elaboração de dissertações e teses*. Florianópolis: 1995.
- 39 - SANTA CATARINA. DER. *Mapa rodoviário do Estado de Santa Catarina – 1998*. Florianópolis, 1998.